

Store Norske fra statsstøttet underskuddsbedrift til overskuddsforetak

*En analyse av endringsprosesser i
Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS
1987-2002*

Berit Martinussen



Hovedfag i statsvitenskap

UNIVERSITETET I OSLO
Institutt for statsvitenskap

Høst 2004

Forord

Våren 2003 var jeg så heldig å få delta på Norske Bergs vårmøte på Svalbard. Norske Berg er en interesseforening for medlemmer som er engasjerte i norsk bergindustri. Hensikten med møtet var å belyse den betydning som berg- og mineralindustrien har hatt for verdiskapningen på Svalbard i et historisk perspektiv, og hva den betyr i dag og hvordan framtiden vil arte seg for bergverksdrift i dette øyriket.

Under Svalbardoppholdet kom jeg i samtale med en svært erfaren geolog, som har hatt størstedelen av sin yrkeskarriere innen Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS. Hans kommentarer til kullgruveselskapets utvikling fra å være en statlig underskuddsbedrift, til i dag å være et kommersielt selskap (64 millioner i overskudd i 2002), var spennende.

Dette var interessant materiale for en hovedoppgave i statsvitenskap. En stor endringsprosess hadde skjedd i Kulkompaniet, til tross for mange hindringer. Hva hadde startet prosessen? Hvordan hadde prosessen utviklet seg? Hvilke drivkrefter var avgjørende? Hvorfor var en slik endring mulig? Dette var spørsmål jeg ønsket å finne svar på.

Proessen med å skrive oppgaven krevde mer tid og ressurser enn jeg innledningsvis hadde klarert med mine nærmeste. Jeg vil derfor takke Marie og Julie for all tålmodighet og omsorg de har vist meg under arbeidet med hovedoppgaven. I løpet av 1,5 år da jeg stort sett var ute og reiste fikk jeg 2 svært selvstendige døtre. Øystein fortjener stor takk fordi han har dyttet meg av sted hver gang skrivearbeidet gikk trådt. Han har vært en god støtte ved at han har trodd på meg og oppgaven jeg holdt på med.

Hauge i Dalane. September 2004
Berit Martinussen

Innhold:

Kapittel 1 – Introduksjon	1
1.1. Innledning	1
1.2. Oppgavens fokus	5
1.3. Problemstilling	5
1.4. Teori	7
1.4.1. Det institusjonelle perspektivet	8
1.4.2. Organisasjonsperspektivet	9
1.4.3. Entreprenørperspektivet	9
1.5. Metode og data	10
1.5.1. Operasjonalisering	12
1.5.2. Reliabilitet og validitet	12
1.6. Plan for oppgaven	14
 Kapittel 2 – Svalbard og Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS	 15
2.1. Svalbard-politikk	15
2.2. Svalbards territorielle betydning	17
2.3. Store Norske	18
2.3.1. Oppstart av flere gruver	20
2.3.2. Svea-gruva	20
2.3.3. Store Norske som klient og politisk virkemiddel	21
2.3.4. Nytt styre	23
2.3.5. Ny styreleder	24
2.3.6. Vilje til endring	25
2.3.7. Ny direktør	26
2.3.8. Næringsplan for Svalbard	26
2.3.9. Sentralfeltet	28
2.3.10. Interdepartemental arbeidsgruppe nr. 1	28
2.3.11. Store Norske fortsetter utredning av Sentralfeltet	29
2.3.12. Svakt marked – usikre tider	29
2.3.13. Kamp om ressurser	30
2.3.14. Virkelighetsforståelse	32
2.3.15. Svea Nord	33
 Kapittel 3 – Teoretisk rammeverk: en rasjonell tilnærming	 37
3.1. Innledning	37
3.2. Defineringsprosess	38
3.3. Det institusjonelle perspektivet	39
3.3.1. Omgivelser	41
3.3.2. Myter	42
3.3.3. Myttemanipulering	44
3.4. Organisasjonsperspektivet	45
3.4.1. Formell struktur	46
3.4.2. Organisasjonen som instrument	47
3.4.3. Hierarkisk styring og kontroll	48

3.5. Entreprenørperspektivet	48
3.5.1. Entreprenørskap	50
3.5.2. Nettverk	51
3.5.3. Tillit	53
Kapittel 4 – Empirisk rammeverk: endringsprosessen	55
4.1. Omgivelsene	55
4.1.1. Store Norske og Næringsdepartementet	55
4.1.2. Miljøvernpolitikk	56
4.1.3. Miljøvernmobilisering	57
4.1.4. Interdepartemental arbeidsgruppe nr. 2	59
4.1.5. Allianse og samarbeid	60
4.1.6. Longyearbyen Arbeiderforening	60
4.1.7. Demokratiseringsprosessen	60
4.1.8. Dialog med embetsmenn og stortingsrepresentanter	61
4.1.9. Store Norske og Miljøverndepartementet	63
4.1.10. Finansiering og tillit	66
4.2. Organisasjonen	68
4.2.1. Strategiske planer	68
4.2.2. Troverdighet	69
4.2.3. Direktørskifte	71
4.2.4. De ansatte	72
4.2.5. Hierarkisk styring	74
4.2.6. Utskillelse av transportvirksomheten	75
4.2.7. Tempo	75
4.2.8. Verdens beste gruve av sin type	76
4.2.9. Et stabilt styre	77
4.3. Entreprenørskap	77
4.3.1. Mobilisering av entreprenører	77
4.3.2. Nettverk	81
Kapittel 5 – Analyse	83
5.1. Innledning	83
5.2. Det institusjonelle perspektivet	83
5.2.1. Omgivelsene	83
5.2.2. Myter	88
5.2.3. Mytemanipulering	91
5.3. Organisasjonsperspektivet	94
5.3.1. Formell struktur	94
5.3.2. Organisasjonen som instrument	96
5.3.3. Hierarkisk styring og kontroll	97
5.4. Entreprenørperspektivet	98
5.4.1. Entreprenørskap	99
5.4.2. Nettverk	101
5.4.3. Tillit	102
5.5. Den politiske beslutningsprosessen	105

Kapittel 6 – Oppsummering og konklusjon	109
6.1. Oppsummering	109
6.2. Skjematisk oppsummering	112
6.3. Begrensninger ved oppgaven	116
6.4. Konklusjon	116
6.5. Etterord	117
Litteraturliste	119
Offentlige dokumenter	123
Aviser og Internett	125
Andre Kilder	125
Forkortelser	127

Kapittel 1 - Introduksjon

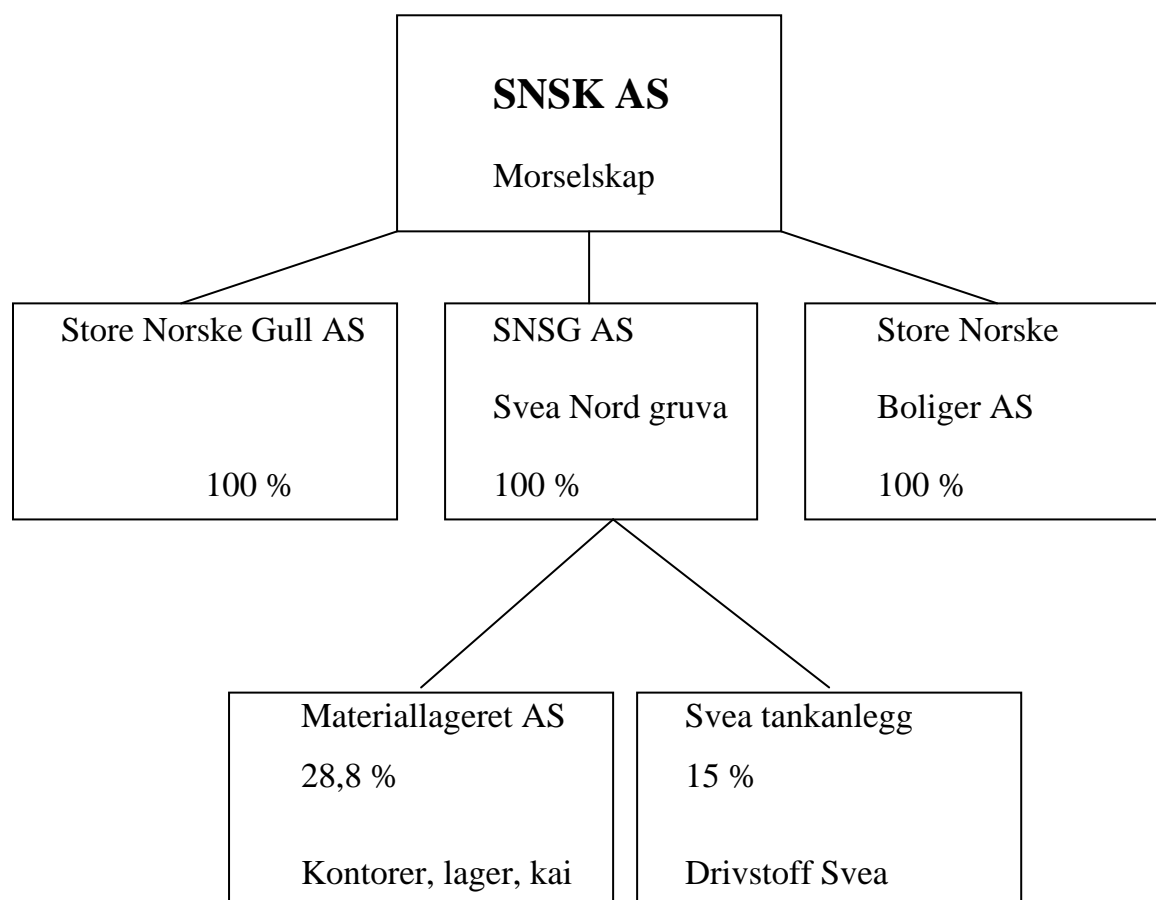
1.1. Innledning

Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS (SNSK) har drevet kulldrift på Svalbard siden 1916. I dag består Store Norske-konsernet av 3 heleide aksjeselskaper:

- Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS (SNSG)
- Store Norske Boliger AS
- Store Norske Gull AS

Videre består konsernet av 2 selskaper der SNSG eier en mindre andel av aksjene:

- Materiallageret AS (Andel: 28,8 %) Kontorer, lager, kai
- Svea tankanlegg (Andel: 15 %) Drivstoff i Svea



Morselskapet Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S (SNSK) eies 99,9 prosent av den norske stat og konsentrerer hovedvirksomheten rundt Longyearbyen og utvikling av konsernets eiendommer og bergrettigheter på Svalbard med unntak av Svea-området. Selskapet har ingen ansatte.

Datterselskapet Store Norske Spitsbergen Grubekompani A/S (SNSG) eies 100 % av SNSK og ble opprettet 1. januar 2002. Selskapet har ca 225 ansatte og forvalter alle verdier, rettigheter, forpliktelser og gjeld i forbindelse med Svea Nord-gruva. SNSG har også ansvar for kullutvinningen og kullsalget både i Longyearbyen og Svea. Selskapet har ansvaret for letevirsomheten både på egne og morselskapets utmål.

Store Norske Boliger A/S eies 100 % av SNSG og forvalter konsernets boligmasse i Longyearbyen og en del av boligmassen i Svea (Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS: <http://www.snsk.no/internet/no>).

Store Norske Gull AS eies 100 % av morselskapet og har ingen ansatt pr.31.12.03. Selskapet fikk i 2004, tillatelse fra Sysselmannen til prøveboring etter gull ved Svansen, 2 mil fra forskningsstasjonen i Ny-Ålesund. Miljøvernedepartementet grep imidlertid inn og fikk tillatelsen trukket tilbake.

Sentrale aktører i SNSK har siden starten i 1916 hatt viktige kontakter i det politiske miljøet, spesielt innen Arbeiderpartiet (Arlov, 2003). Etter hvert som myndighetene ble involvert i gruvedriften, ved at de ga økonomisk støtte, ble SNSK et politisk instrument i Svalbard-politikken.

Svalbard-traktaten av 1920 artikkel 1 slår fast Norges "fulle og uinnskrenkede suverenitet" over Svalbard. Svalbard-loven av 17. juli 1925 erklærer at "Svalbard er en del av kongeriket Norge".

"Utgangspunktet for norsk forvaltning av Svalbard er at Norge ikke bare har rett til å utøve myndighet innenfor de rammene traktaten setter, men også en plikt til å håndheve suvereniteten på en korrekt og troverdig måte. Dette er særlig viktig fordi Svalbard-traktaten gir borgere og selskaper fra de land som har tiltrådt traktaten lik rett

til adgang og opphold og til å drive visse former for virksomhet. Norge har en selvsagt rett til å ivareta sine nasjonale interesser på Svalbard, så lenge disse ikke er i strid med traktatens bestemmelser eller gjeldende folkerett for øvrig” (Svalbard-traktaten av 1920).

SNSK eier i dag 2006 km² traktatgrunn noe som utgjør 95 % av den private grunn på Svalbard. I tillegg har konsernet 142 okkupantutmål og 174 alminnelige utmål. Et okkupantutmål er en videreføring av de rettigheter som var opparbeidet før Svalbard ble en del av Norge. Alle utmål gir innehaveren enerett til utnyttelse av de mineralske ressursene som befinner seg på utmålet. Representert ved SNSK kan dermed den norske stat styre arealbruken på Svalbard innenfor de rammer som gjelder (Svalbard-traktaten, Bergverksordningen, offentligrettslige rammer m.m.). Størst betydning har eiendommen Longyeardal hvor den norske hovedbosettingen ligger.

Norske myndigheter så det som nødvendig å opprettholde en ”rimelig” bosetting på Svalbard. Næringsvirksomhet gjennom kullgruvedrift, ble sett på som et viktig element for den praktiske suverenitetsutøvelsen. Samtidig la Stortinget retningslinjer og overordnede rammer for kullgruvedriften bl.a. gjennom størrelsen på statlige overføringer (St. prp. 125 (1975-76)).

De statlige overføringene til Svalbard har dreid seg om langt mer enn kullforsyning og opprettholdelse av norsk bosetting. Det har vært mer utenrikspolitikk enn bedriftsøkonomiske kalkyler. Målet har vært oppfyllelse av Norges traktatforpliktelser.

Etter Sovjetunionens fall i 1991, mistet Svalbard noe av sin politiske betydning. Den kalde krigen var over, og flere begynte å stille spørsmål ved de store statstilskuddene til SNSK.

Nyliberalistiske strømninger fra de engelskspråklige land, med USA og Storbritannia som foregangsland, hadde spredt sine ideer om en mer effektiv måte å praktisere offentlig forvaltning. Effektiviseringen skulle bl.a. skje ved privatisering eller nedleggelse av ulønnsomme statsbedrifter. I Norge slo ikke denne New Public Management-tankegangen særlig fort gjennom. Men også her ble flere statlige

industribedrifter privatisert eller nedlagt, eks Norsk Jernverk, AS Sydvaranger, Sulitjelma gruver. På mange måter skulle en tro at SNSK kunne få samme skjebne, men av ulike grunner skapte SNSK sin egen vei.

På 80- og 90-tallet var flere departement aktive i forvaltningen av Svalbard. Ulike interesser ble veid mot hverandre. Representanter fra miljøvern, næringsliv, diplomati og suverenitetshevdelse forhandlet til en viss grad om oppmerksomhet og legitimitet for sine krav.

Departementenes mål var i utgangspunktet å gjennomføre den sittende regjerings politikk. Likevel kan en tenke seg at sektorinteresser gjorde seg gjeldende, da noen politiske mål kunne romme kryssende interesser.

Et mål for Finansdepartementet, kunne ha vært nedleggelse av en ulønnsom bedrift, som krevde stadig større statsoverføringer.

Miljøverndepartementet kunne ha som mål, nedleggelse eller minst mulig kullproduksjon, ut fra miljøvern hensyn.

Justisdepartementet og utenriksdepartementet kunne ha som mål, minst mulig produksjon slik at selskapet fikk lengst mulig levetid og kunne benyttes som politisk instrument i overskuelig framtid.

Næringsdepartementet som utførte eierskapet mer direkte kunne ha som mål å stadig redusere tilskuddsbehovet, gjerne helt i null.

Målene fra eieren (Storting og Regjering) kunne virke motstridende. Holdningene til kulldrift på Svalbard var i endring. Stadig flere stilte spørsmål ved de store statsoverføringene til kullselskapet.

Tidsperioden jeg behandler i oppgaven finner sted før Store Norske-konsernet ble etablert. Selskapet som da var da ett aksjeselskap kalt Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS, vil videre i oppgaven bli omtalt som Store Norske.

1.2. Oppgavens fokus

Hovedfokus i oppgaven er endringsprosesser Store Norske har gjennomgått i perioden 1987-2002, for å nå målet om lønnsom drift i Svea Nord-gruva. Fra å være en underskuddsbedrift legitimert som politisk verktøy, fremstår Store Norske i dag som et framtidsrettet overskuddsforetak. De driver avansert teknologisk gruvedrift i stor skala. Fortsatt sikrer Store Norske grunnlaget for et familiesamfunn på Svalbard.

På 80- og 90-tallet var det dystre framtidsutsikter for Store Norskes kulldrift. Synkende kullpriser, et høyt norsk kostnadsnivå og mislykkede gruveprosjekter gjorde at omgivelsene hadde liten tro på Store Norske. Eierne ønsket å redusere statstilskuddet. Andre krefter spesielt innen miljøvernorganisasjonene, ønsket at Kulkompaniet skulle nedlegges.

Endringene hos Store Norske resulterte i fokus på en reduksjon / opphør av økonomiske overføringer fra staten gjennom:

- * avansert teknologisk gruvedrift
- * volum
- * kompetanseheving
- * politisk mobilisering
- * aktivering av ulike nettverk
- * kunnskapsformidling om miljøvern og kullproduksjon.
- * Utskillelse av transportvirksomheten

1.3. Problemstilling

Oppgaven omhandler endringsprosesser i Store Norske i perioden 1987 - 2002, og hvordan disse påvirket den politiske beslutningsprosessen som førte fram til St. prp. Nr.2 (2001-2002) ”Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S og Svea Nord-prosjektet”, hvor Stortinget gikk inn for permanent kulldrift. Vedtakets

hovedbegrunnelse var Store Norskes rolle som stabil faktor innen norsk suverenitetsutøvelse på Svalbard.

Den politiske beslutningsprosessen kunne ha fått minst 3 ulike utfall:

1. Nedleggelse av Store Norske
2. Utsettelse av beslutningen
3. Permanent gruvedrift i Svea Nord.

Permanent gruvedrift i Svea Nord var på 90-tallet ikke ansett som det mest sannsynlige resultatet.

Oppgavens problemstilling formuleres slik:

Hvordan og hvorfor har Store Norske utviklet seg fra en klientrolle som statsstøttet underskuddsbedrift til et overskuddsforetak?

Ut fra de innsamlede data vil følgende forhold være sentrale:

- Instrumentelle myter
- Ledelsens rolle
- Entreprenørskap
- Selve endringsprosessen

Studien vil prøve å gi svar på følgende spørsmål for å belyse endringsprosessen:

- * Hvordan kan bruk av instrumentelle myter ha påvirket utfallet av endringsprosessen i Store Norske og den politiske beslutningsprosessen?
- * Hvordan kan ledelsen i Store Norske ha påvirket den politiske beslutningsprosessen, gjennom arbeid innenfor rammene av organisasjonen?
- * Hvordan kan entreprenører ha påvirket den politiske beslutningsprosessen?

- * Hvordan kan endringsprosessen i Store Norske ha påvirket beslutningsresultatet i St.prp. nr 2 (2001-2002)?

I problemstillingen hevder jeg at Store Norske har vært i en klientrolle. Før Store Norske begynte produksjonen i Svea Nord søkte de hvert år Stortinget om å få dekket sitt underskudd. Statstilskuddet ble stadig mindre enn det beløpet selskapet søkte å få dekket. Kanskje størrelsen på tilskuddet varierte i forhold til klientens evne til å definere sine behov, foreslå forbedringer og til å gjøre sine behov kjent overfor beslutningstakerne. En kan i alle fall si at hele Store Norskes virksomhet var styrt av tilskuddets størrelse. Store Norske satt med ekspertisen i forhold til å drive gruvedrift, men det var de politiske beslutningstakerne som styrte ressursene, og dermed skapte selskapets muligheter og begrensninger.

1.4. Teori

I oppgaven vil 3 organisasjonsteoretiske perspektiver bli anvendt for å belyse Store Norskes endringsprosesser. Disse er:

- * Det institusjonelle perspektivet
- * Organisasjonsperspektivet
- * Entreprenørperspektivet

Alle de 3 perspektivene har en rasjonell teoretisk forankring. Perspektivene kan belyse endringsprosessen og skape forståelse av rasjonalitet på ulike nivå (makro, meso og mikro) og dermed være til hjelp når en ønsker å se både enkelthendelser og helhet.

Begrepet ”perspektiv” benyttes om samlinger av teorier som kan knyttes sammen ved at de omtaler beslektede fenomen og at de har lignende ideer om årsak og virkning knyttet til de ulike fenomenene (Roness, 1997).

I følge Scott kan perspektivene være motstridende, overlappende og utfyllende (Scott, 1992).

Dimensjonene anses ikke å være uttømmende, verken når det gjelder de teoretiske perspektivene eller forholdet mellom teori og praksis. Målet er å forstå og forklare mest mulig, og ikke velge mellom teoriene som her anvendes. Roness (1997) kaller denne strategien for utfylling. Utfylling gjør at vurderinger bygger på hvor mye innsikt en kan vinne gjennom bruk av teorier under ett.

1.4.1. Det institusjonelle perspektivet

Det institusjonelle perspektivet anser varige organisasjoner som institusjoner med et sett av regler som styrer medlemmenes atferd. Reglene fører til at noen måter å tenke på blir tatt for gitt, mens andre blir helt utelukkede. Når foretak får egne verdier og normer for akseptert praksis og væremåte, kan de betegnes som institusjoner (Selznick, 1957).

Dette perspektivet kan beskrive et makronivå. Gjennom institusjonell teori kan jeg diskutere omgivelsenes påvirkning og betydning for Store Norskes endringsprosess. Organisasjoner er avhengige av sine omgivelser, og må ta hensyn til de normer som gjelder der. "Begrepet institusjonaliserte omgivelser viser til at vurderingene i omgivelsene ikke i første rekke er knyttet til det organisasjonene produserer, men særlig til at de benytter løsninger og framgangsmåter som blir sett på som passende" (Meyer og Rowan, 1977, Brunsson og Olsen 1990, Roness, 1997:77). Ved å gi inntrykk av at organisasjonens strukturer og prosedyrer stemmer overens med oppfatninger om hva som er rasjonelt, rimelig og moderne, oppnår den legitimitet.

Disse oppfatningene om hva som er bra eller dårlig, blir ofte til en felles forståelse som deles av stadig flere. Vi kan si at oppfatningen er blitt en myte. Myten kan brukes som farniss, slik at en bedrift fremstår som mer effektiv og rasjonell enn tidligere, tiltross for at de internt driver som før. Myten kan også benyttes som et instrument slik at bedriften får legitimitet og drahjelp til å bli slik myten sier.

1.4.2. Organisasjonsperspektivet

Organisasjonsperspektivet anser organisasjonen som et instrument for å oppnå mål. Strukturen kanaliserer organisasjonsatferd i ønsket retning og uttrykker deltagelsesrettigheter og plikter. "Rasjonaliteten" ligger hovedsakelig i organisasjonen og ikke hos den enkelte rolleinnhaver. Rollen er "programmert" for en viss type atferd. Summen av alle rolleinnhavernes atferd fremmer organisasjonens mål ("organisasjonsrasjonalitet") (Egeberg, 1984).

Dette perspektivet beskriver mesonivået, hvordan aktører forholder seg til hverandre ved hjelp av organisasjonsstrukturen som styrer deres atferd for å nå oppsatte mål.

1.4.3. Entreprenørperspektivet

Entreprenørperspektivet tar utgangspunkt i enkeltindividet, og hvordan enkeltpersoner kan utføre handlinger som går utover deres rolle i organisasjonen. Dette perspektivet kan beskrive et mikronivå, der det fokuseres på hvordan hver enkelt kan bidra på en måte som får stor betydning for det helhetlige resultatet. Entreprenører kan kjennetegnes ved at de i liten grad er bundet av forestillinger knyttet opptil det eksisterende system, dette gjør at de ser nye muligheter. De er i stand til å håndtere nye vanskelige situasjoner. De finner løsninger der det på forhånd ikke er noe mønster for hvordan utfordringene kan løses (Sejersted, 1993).

Entreprenørskap vil gjerne være forbundet med nyskapende virksomhet, som støter mot et etablert system med forsvarsmekanismer mot endring. Den bestående organisasjon har ofte et sett med normer og verdier som opprettholder og rettferdiggjør systemet. Det kan derfor bli nødvendig for entreprenøren å bryte flere barrierer samtidig.

1.5. Metode og data

”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med til arsenalet av metoder” (Hellevik, 1999:12).

Sammenhengen mellom problemstilling, datagrunnlag og metode avgjør forskningens kvalitet. Noen spørsmål ligger til rette for statistisk behandling, mens andre bare kan besvares gjennom intensive casestudier. (Østerrud, 1991).

Jeg har valgt å benytte kvalitative metoder for å belyse min problemstilling.

Kvalitativt design muliggjør både analyse av mange variable samtidig og analyse av endringsprosesser. Et slikt design gjorde det dessuten mulig å endre på antallet og sammensetningen av variabler når intervjuene viste at dette var fruktbart. Slik kunne nye variabler fanges opp, mens enkelte variabler jeg på forhånd trodde var viktige kunne tones ned eller utelates. Denne typen detaljerte beskrivelser som inngår i kvalitativt design, øker nettopp muligheten for å finne sammenhenger som kan utfordre aksepterte sannheter (Mintzberg, 1979).

Endringsprosesser i Store Norske vil få en analytisk beskrivelse. Jeg har ikke ambisjoner om å kunne generalisere funn fra undersøkelsen, men heller få innsikt i flest mulige aspekter ved endringsprosessene. Oppgaven er en casestudie, der jeg forsker intensivt på ett enkelt forskningsobjekt og samler inn data om en rekke aspekter ved caset. (Hellevik, 1999).

Oppgaven baserer seg i hovedsak på skriftlige dokumenter og intervjuer med sentrale aktører i Store Norske, Stortinget og departementene.

I perioden mai 2003 – juni 2004 besøkte jeg Svalbard og Store Norske 5 ganger. Ved første besøk fikk jeg en lang samtale med tidligere personalsjef i Store Norske, Jan Kvello. Denne samtalen ble viktig i forhold til å bli kjent med Store Norskes

bedriftskultur og historie, og påvirket hvilke hendelser jeg oppfattet som relevante for endringsprosessene.

Jeg gikk så videre med å lese Store Norskes styreprotokoller fra 1986 til 2001, parallelt med Stortingsproposisjoner og historikk om Svalbard. Etter hvert som jeg begynte å se hvilke aktører som hadde vært aktive og hvilke hendelser som kunne hatt betydning for beslutningsresultatet, utarbeidet jeg en intervjuguide. Guiden bestod av forholdsvis åpne spørsmål og representerte det en kan kalle et ustrukturert intervju. Intervjuguiden ble utgangspunktet for en samtale med aktører som hadde vært engasjerte i endringsprosessene. De første intervjuene bar preg av at jeg visste lite om prosessene, og informantene holdt tilnærmet foredrag for meg. Etter hvert ble det enklere å stille mer nøyaktige spørsmål under intervjuene, når det dukket opp informasjon som jeg ikke hadde hørt før. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført på informantenes kontor. Et intervju skjedde hjemme hos en informant. Noen intervjuer ble gjennomført på et kontor jeg fikk låne hos Store Norske i deres lokaler i Longyearbyen. Under intervjuene benyttet jeg båndopptaker, deretter reinskrev jeg intervjuene på PC. I et par tilfeller virket ikke båndopptakeren pga. flatt batteri. Jeg noterte da stikkord under intervjuet og reinskrev teksten mer utfyllende etterpå. Intervjuene fant sted i perioden 26.mai 2003 til 16.april 2004. Jeg har intervjuet 15 informanter og gjennomført 17 intervjuer, da to informanter ble intervjuet to ganger. Først intervjuet jeg ansatte i Store Norske som hadde vært aktive i endringsprosessene. Disse informantene foreslo andre personer som kunne være interessante å intervjuer (såkalt "snow-balling"). Alle som ble forespurt sa seg villige til å bli intervjuet.

Når jeg senere i oppgaven henviser til hvilken kilde som har gitt meg data, har jeg anonymisert informanten ved å skrive en stor i (I) for informant, samt det tallet informanten har på min informantliste med 17 intervjuer. Informanten har fått et tilfeldig tall, og ikke etter noe system for når de ble intervjuet.

1.5.1. Operasjonalisering

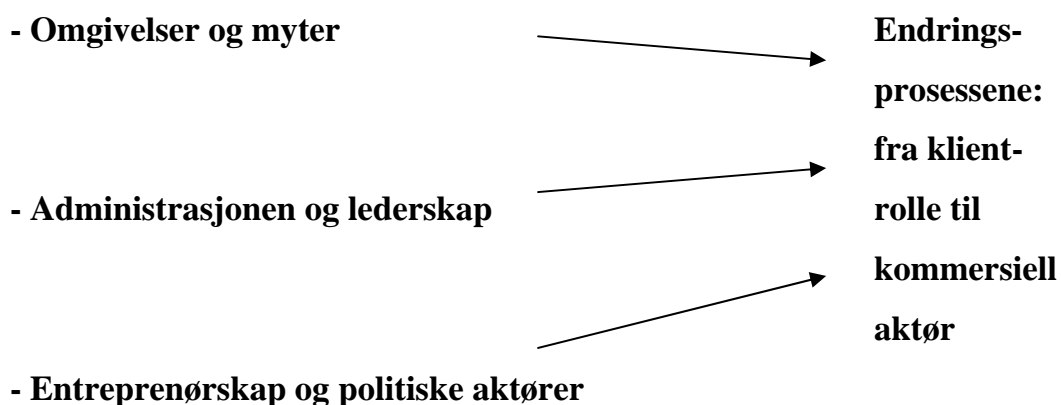
Gjennom arbeidet med oppgaven vil jeg som nevnt prøve å vise hvordan og hvorfor Store Norske har utviklet seg fra en situasjon der de var en underskuddsbedrift som stadig fikk mindre statstilskudd enn hva det opplevde behovet tilsa, til fokus på å stå på egne ”økonomisk bein”. Med utgangspunkt i de organisasjonsteoretiske perspektivene vil jeg prøve å gi mulige forklaringer på utviklingen i Store Norskes endringsprosesser. Den avhengige variabelen vil være:

Endringsprosessene, som utviklet Store Norske fra en klientrolle til å bli en kommersiell aktør.

Forklaringsvariablene er valgt ut etter hva jeg etter min datainnsamling mener er spesielt egnet til å belyse endringsprosessens ulike særtrekk og faser.

Forklaringsvariabler:

Avhengig variabel:



1.5.2. Reliabilitet og validitet

“I kvalitative undersøkelser gjelder det å fastholde meningsrammene, og påliteligheten hviler bl.a. på forståelsen av mening som et tolkningsrepertoar” (Holter, 1996: 22).

Reliabilitet betegner datagrunnlagets pålitelighet og etterprøvbarehet, og omhandler den nøyaktighet som kreves ved innsamling av data.

Validiteten bestemmes av hvor stor grad av relevans det empiriske utvalget av data har for vår problemstilling. Validiteten avhenger av hva som er undersøkt og om dette dekker de egenskapene problemstillingen fokuserer på (Hellevik, 1999). Dette har igjen betydning for om innsamling og behandling av datamaterialet blir gjort med høy grad av nøyaktighet.

“I den kvalitative forskningsprosessen ligger materialets og konklusjonenes troverdighet innebygd i hver del av forskningsprosessen” (Holter, 1996:22).

Validiteten testes ikke ved et grep eller en beregning, som i kvantitative metoder, men ved å sikre kvaliteten i de ulike prosessene. Valide svar i et intervju blir ofte et spørsmål om å spørre riktig (Kvale, 1987, Holter, 1996).

Jeg har intervjuet 15 informanter som har hatt ulikt engasjement i forhold til Store Norskes endringsprosess. Informantene har vært aktive i Næringsdepartementet, Justisdepartementet, Miljøverndepartementet eller Store Norske. En fordel med informantintervju er at en kan designe intervjuguiden slik at en kan få tak i den informasjon en trenger. På den annen side kan en ikke alltid være sikker på om informanten husker ”riktig”. Når en spør om hendelser som har skjedd en tid tilbake, vil faren for feilerindring alltid være til stede. Ved å stille de samme spørsmålene til flere informanter, kan en finne støtte for om en påstand er korrekt. Likevel kan en komme i den situasjon at informantene ut fra ulike ståsteder tolker hendelser forskjellig.

Feilerindring kan oppveies ved å sammenligne intervjudata med dokumentdata. Slik kan en kontrollere og styrke kvaliteten på begge datatypene. En utfordring ved bruk av dokumentdata er at dette materialet ofte er svært stort. Materialet består av mange dokumenter, og en benytter seg av utdrag som kanskje ikke reflekterer helheten utdragene er hentet fra. Faren for skjevhet i fortolkningen øker. Andersen (1991) kaller denne faren for skjevfortolkning for ”anekdotisk” bevisførsel dvs. at man

plukker litt her og litt der av det en selv finner viktig, karakteristisk eller interessant. Min egen forståelse og fortolkning av materialet ble dannet gjennom stadige vekselvirkninger mellom helhet og del, der mine egne erfaringer og kunnskaper møtte en tekst eller en annen persons beretning. Min forståelse ble konfrontert med ny kunnskap som dannet grunnlag for nye fortolkninger og en ny forståelsesramme (Gilje og Grimen, 1993). Validitet handler om å vurdere hvorvidt de teoretiske perspektivene benyttet på et bestemt empirisk materiale fanger inn fenomenene slik de framstår i den virkelige verden (Skjærseth, 1995). Spørsmålet blir da om min fortolkning gir et rimelig og dekkende bilde av endringsprosessene Store Norske gjennomgikk på 90-tallet og den betydning de fikk for den politiske beslutningsprosessen som førte fram til St.prp. nr 2 (2001-2002)?

1.6. Plan for oppgaven

Kapittel 1: Innledning

Kapittel 2: Svalbard og Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS

Kapittel 3: Teoretisk rammeverk – en rasjonell tilnærming

Kapittel 4: Empirisk rammeverk - endringsprosessen

Kapittel 5: Analyse av endringsprosessen

Kapittel 6: Oppsummering og konklusjon

Kapittel 2 – Svalbard og Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS

2.1. Norsk Svalbard-politikk

Fra 1596, i ca 300 år hadde Svalbard vært en internasjonal allmenning for hvalfangere, jegere, forskere og turister. Kulldriften representerte ikke noe brudd med dette.

Akkurat som fangstnæringen, tok kullgruvedriften ut råvarer, som ble sendt til fastlandet. Infrastrukturen som ble bygd for å ta ut ressursene, var ikke tiltenkt et selvforsynt helårs samfunn. Store Norske var slett ikke det eneste gruveselskapet på Svalbard. Inntil 1916 hadde andre lands økonomiske interesser innen gruvedrift vært dominerende. Politisk var interessen for Svalbard likevel større i Norge enn i andre land (Arlov: 2003).

Norsk suverenitet over Svalbard ble anerkjent i Svalbard-traktaten av 9.februar 1920. Traktaten var pr. 1. januar 2000 tiltrådt av 39 stater. Gjennom Svalbard-loven av 17.juli 1925 ble øygruppen en del av kongeriket Norge.

Traktaten gir alle borgere og selskaper fra de landene som er parter til traktaten lik rett til adgang og opphold på Svalbard uansett formål og til uhindret å drive all slags maritim-, industri-, bergverks- og handelsvirksomhet.

Av utenlandske selskaper er det bare det russiske gruveselskapet Trust Arktikugol som driver kulldrift på Svalbard i kraft av den rett Svalbard-traktaten gir.

Regjeringens styring av Svalbard er koordinert gjennom Det interdepartementale polarutvalg, den minste avdelingen i Justisdepartementet. Polarutvalget er et koordinerende og konsultativt organ for sentraladministrasjonen ved behandling av Svalbardsaker, og består av 11 embets- og tjenestepersoner (NOU, 1977).

Utvalget ledes av justisministeren.

I **St.m.nr. 40 (1985-86) Svalbard** er de overordnede målene for Norsk Svalbard-politikk formulert slik:

- en konsekvent og fast håndhevelse av suvereniteten
- korrekt overholdelse av Svalbard-traktaten og kontroll med at traktaten etterleves
- bevaring av ro og stabilitet i området
- bevaring av områdets særegne villmarksnatur
- opprettholdelse av norske samfunn på øygruppen

Det er Store Norskes kulldrift som har dannet grunnlaget for etablering av familiesamfunn på Svalbard, og har så langt vært det primære virkemiddelet for å opprettholde et norsk nærvær av et visst omfang på øygruppen.

Innenfor rammen av de overordnede målene har ulike departement lagt frem sine Stortingsmeldinger på sine områder:

St.m. nr 39 (1974-75) Vedrørende Svalbard

Stortingsdebatten hadde størst fokus på vekst og utbygging på Svalbard, men et begynnende engasjement for naturens sårbarhet på øygruppen var representert. Enkelte representanter kom med kritiske bemerkninger til ensidig næringsvirksomhet. (Nilsen, 2001:59).

St.m. nr 26 (1982-83) Miljøvern, forskning og kartlegging i polarområdene

Meldingen omhandlet løsninger for å imøtekomme både næringsvirksomhet og hensynet til naturverninteresser på Svalbard. Viktige miljøpolitiske premisser ble lagt i denne meldingen.

St.m. nr 50 (1990-1991) Næringstiltak for Svalbard

Regjeringen ønsket å legge forholdene best mulig til rette for utvikling av et mer allsidig næringsliv på øygruppen og i Longyearbyen spesielt.

Det ble påpekt at overføringene fra fastlandet til Svalbard er betydelige og at det er et mål å redusere det samlede statlige overføringsnivå til Svalbard.

St.m. nr 22 (1994-95) Om miljøvern på Svalbard

Stortingsmeldingen om miljøvern på Svalbard, slår fast at Svalbard bør framstå som de best forvaltede villmarksområder i verden. I den grad det oppstår alvorlig konflikt mellom miljømålene og noen av de andre målene for Svalbard-politikken, skal miljømålene veie tyngst.

St. m. nr 9 (1999-2000) Svalbard

Meldingen fremhevet at et stabilt norsk nærvær på Svalbard var en forutsetning for en troverdig og effektiv suverenitetsutøvelse. Livskraftige lokalsamfunn var det viktigste elementet i det norske nærværet.

Norges internasjonale forpliktelser knyttet til miljøvern har betydning for Svalbard – så vel moralske og politiske som juridiske. ”Det moralske ansvaret ligger i at Norge som nasjon forvalter noen av Europas siste villmarker. Erklæringer og anbefalinger som natur- og kulturmiljøet i forbindelse med miljør samarbeidet i Arktis innebærer politiske forpliktelser for norske myndigheter. De juridiske forpliktelsene er knyttet til de miljøkonvensjoner Norge har sluttet seg til og som også gjelder for Svalbard”.

Meldingen fremmet forslag om nye vernetiltak på Svalbard.

2.2. Svalbards territorielle betydning

Svalbard hadde stor betydning under den norske nasjonsbyggingen på 1900-tallet. Det internasjonale politiske engasjement for Svalbard i begynnelsen av århundret konsentrerte seg om mulighetene for økonomisk vinning. Norske myndigheter så derimot Svalbard som et nasjonalt prosjekt, et ledd i selvhevdelsen hos en ung nasjon. Norge ønsket å hevde seg som en polarnasjon, og ville sikre ”den arktiske interessesfære”.

Etter hvert skulle Norges engasjement på Svalbard få økonomiske konsekvenser. I krisetiden mellom verdenskrigene fikk mange nordmenns arbeid i kullgruvene på Svalbard økonomisk betydning for familie og lokalsamfunn på fastlandet, spesielt i Nord-Norge.

”Svalbard-krisen” fra 1944-1947 fikk stor betydning for norsk politikk. Den sovjetiske utenriksminister Molotov hevdet at Svalbard-traktaten måtte skrives om. Han krevde at Svalbard i fremtiden måtte tilhøre Norge og Sovjetunionen i fellesskap, mens Bjørnøya skulle tilfalle Sovjetunionen alene. Etter dette var Norge svært forsiktig med utspill som kunne provosere Sovjetunionen. Under den kalde krigen hadde Norge stor interesse av å bidra til lav spenning i nord. Selv om Svalbards militærstrategiske betydning ble svekket utover 60-tallet, opprettholdt norske myndigheter sin oppfatning om Svalbard som et politisk og strategisk viktig område. På denne bakgrunn har myndighetene støttet kulldriften økonomisk, og fra midten av 70-tallet nasjonaliserte staten selskapet gjennom aksjekjøp. Bedriften kunne ikke klare seg uten statens tilskudd. Hele det norske nærværet var avhengig av gruvedriften. På mange måter kan en si at det ikke var kullbedriften staten holdt liv i, men norsk suverenitet (Arlov, 2003).

Da Sovjetunionen falt i 1991, hevdet noen at Svalbards tid som politisk instrument var over, andre derimot mente situasjonen var blitt desto mer usikker og at Svalbard var blitt enda viktigere enn før.

Dagens situasjon er preget av at ulike politiske interesser brynes mot hverandre: miljøvern, næringsvirksomhet, forskning, suverenitetsutøvelse og diplomati.

2.3. Store Norske

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S ble stiftet 30.november 1916. Selskapets formål var å overta og videreutvikle kullfeltet, eiendommer og rettigheter på Spitsbergen.

Etableringen av selskapet skjedde ved et oppkjøp av John Munro Longyears gruveselskap. Den norske stat spilte en viktig rolle, bl.a. gjennom statsminister Gunnar Knudsens engasjement. Store Norske var likevel et rent privat selskap, eid av en sammensatt aksjonærgruppe kalt Det Norske Spitsbergensyndikat. Betydelige norske næringslivsinteresser stod bak syndikatet: Centralbanken, Andresens Bank, Den

Norske Creditbank, Christiania Bank, Kreditkassen, Elkem, Norsk Hydro, Fearnley & Eger, Halvorsen, Klaveness A/S, Sydvaranger, Nordenfjeldske D/S m.fl. På dette tidspunktet var det ikke gitt at Store Norske skulle bli fundamentet for norsk suverenitet (Arlov, 2003).

De første årene gikk Store Norske med overskudd. 3. januar 1920 skjedde en kraftig kullstøveksplasjon i Gruve 1. 26 arbeidere ble drept og Gruve 1 ble rasert. Gruveselskapets økonomiske fundament ble borte. Store investeringer måtte til for å få Gruve 2 i gang og kullprisene var på vei nedover. Flere av de norske kullgruvene på Svalbard var i økonomiske vanskeligheter. Den norske stat måtte velge hvor de skulle konsentrere sin innsats. Valget falt på Store Norske som hadde størst kullreserve, den mest solide aksjekapital og det best utbygde gruveanlegget (Arlov, 2003).

I 1933-34 kjøpte Store Norske Sveagruva i Van Mijenfjorden av svenskene, med god hjelp fra den norske stat. Handelsdepartementet ga lån til å foreta oppkjøpet. Det ble også inngått en avtale mellom Store Norske og Handelsdepartementet der staten tok forbehold om å overta anlegg og eiendommer vederlagsfritt dersom ikke Store Norske ” innen utgangen av 1939 har inngått drift som Handelsdepartementet finner at norske interesser kan være tjent med” (Arlov, 2003: 349, Hoel, 1966).

Gjennom hele mellomkrigstiden drev Store Norske som privat selskap, men de var økonomisk avhengig av staten. I 1932 vedtok Stortinget å refinansiere selskapet. 16. mars 1933 ble aksjekapitalen nedskrevet til 2 millioner og all gjeld og gjeldsrente ble sanert. Staten tok pant i anlegg og eiendommer. Styret skulle være helnorsk, og Handelsdepartementet fikk 2 av 5 styremedlemmer. Gjennom denne redningsaksjonen hadde staten sikret seg innflytelse og kontroll over Store Norske. Myndighetene overløt likevel mye ansvar til Store Norskes ledelse (Arlov, 2003).

Store Norske drev Longyearbyen som en ”Companytown”. Selskapet eide alt bortsett fra Svalbard Radio, Televerket, bergmesterboligen, sysselmannsgården og kirka

(Nordlys 05.11.97). Selskapet forsynte Longyearbyen med alle nødvendigheter. Ledelsen i bedriften bestemte over innbyggernes arbeid, lønn, bolig, møbler, gardiner, husleie, hvem de fikk som nabo, mat og proviant, vin, brennevin, ølpriser osv (I6).

Store ødeleggelser under 2. verdenskrig førte til at Store Norske igjen kom i økonomisk krise. Staten ga diverse lån til gjenoppbygging. Store Norske mottok tilskudd på over 100 millioner kr i perioden fra 1945 til 1976. Fra og med 1976 overtok staten alle Reksten-aksjene, og eide dermed 99,9 % av aksjene.

2.3.1. Oppstart av flere gruver

Flere gruver ble startet på Svalbard i Store Norskes regi. Gruve 3 var lenge hovedgruva. Regulær produksjon startet her i 1972. Den ble stengt 1. november 1996. Oppfaringen, dvs. tilretteleggingsfasen, til Gruve 4 startet i 1954. Produksjonsfasen kom ikke i gang før på slutten av 60-tallet. Vanskelige geologiske forhold gjorde at gruva ble innstilt allerede i 1970. Gruve 5, Olav V's gruve, kom i produksjon i 1959. I 1972 ble produksjonen innstilt. Gruva var utdrevet. Gruve 6 var i produksjon fra 1969 til 1981. Gruva gikk da i driftshvile fordi Store Norske ønsket å konsentrere driften om gruve 3 og gruve 7. Det er anslått at den resterende kullmengden i Gruve 6 utgjør ca. 380 000 tonn salgskull.

Gruve 7 stod driftsklar i 1975 og drives fortsatt. Av all årsproduksjon på ca 70 000 tonn kull går ca 75 % til det lokale energiverket i Longyearbyen.

På 90-tallet mottok selskapet ca. 100 millioner pr år i statstilskudd.

2.3.2. Svea-gruva

I årene 1935 til 1937 hadde Store Norske 30 mann i arbeid med undersøkelser i Sveafeltet, men produksjonen kom ikke i gang før i 1946. På grunn av driftsvansker ble driften innstilt i 1949. Undersøkelsene av gruvefeltet fortsatte.

Høsten 1975 la ledelsen i Store Norske fram store planer for aktiviteten i Svea Vest Gruva. Årsproduksjonen var foreslått til 1 mill tonn netto kull. Det ble planlagt et

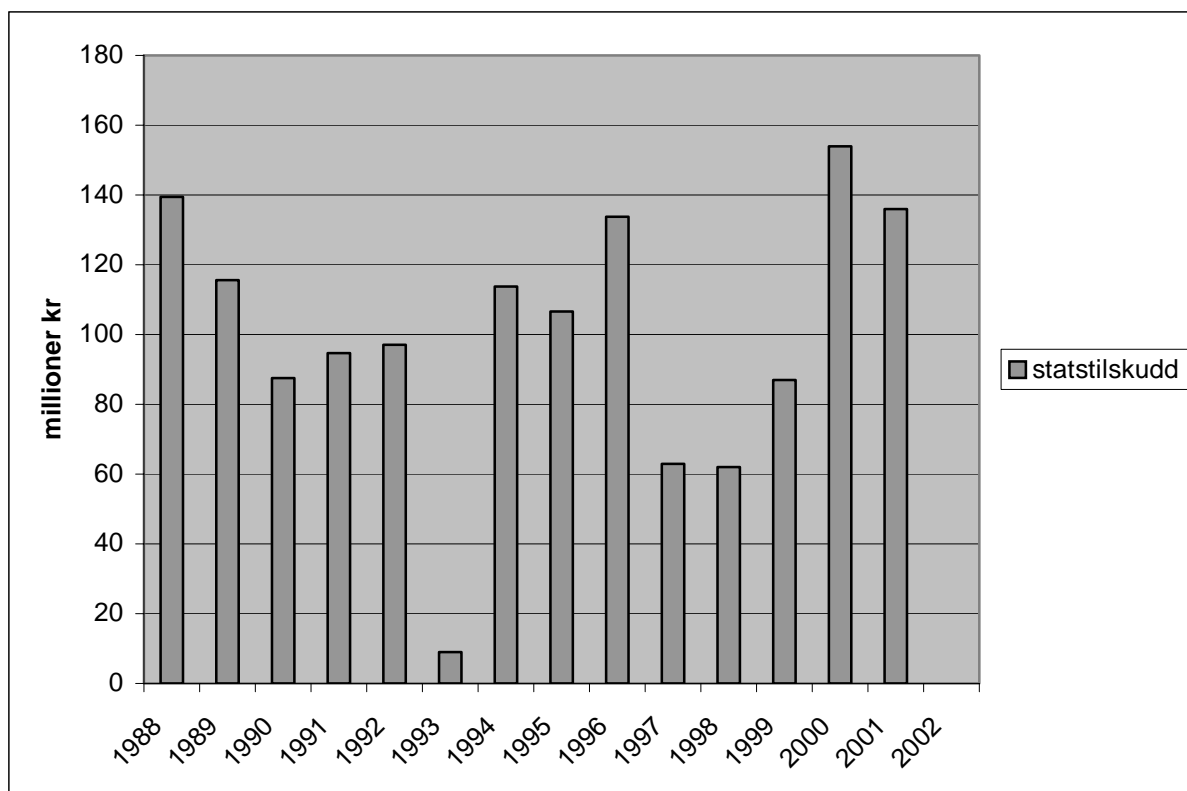
samfunn i Svea på 700 personer, der 450 skulle være ansatt i selskapet. Fremtidsutsiktene ble imidlertid så usikre, at planen ble trukket tilbake. I 1979 ble det besluttet at det skulle drives enkel produksjonsdrift i tillegg til undersøkende virksomhet. I 1987 vedtok Stortinget driftshvile i Svea Vest og reorganisering av Store Norske. Bemanningen i gruva ble redusert til en vaktstyrke på 12 personer (Arlov, 1991: 165). I 1995 ble driften gjenopptatt i Svea Vest, men 5 år senere ble produksjonen avsluttet.

2.3.3. Store Norske som klient og politisk virkemiddel

Målsettingen for det statlige engasjementet i Store Norske var å sikre den norske næringsvirksomheten, til tross for skiftende økonomiske konjunkturer for kullgruvevirksomheten. De utenrikspolitiske interessene var også årsak til det statlige kjøpet av aksjene i Store Norske (St.prp.nr 125 (1975-76)).

Store statstilskudd ble overført til gruveselskapet, begrunnet i viktigheten av en norsk bosetting på Svalbard. Bosetting og kulldrift var to sider av samme sak, to viktige elementer i den praktiske suverenitetsutøvelsen (Innst s nr 75 (1975-76)).

Store Norske kom i en klientrolle fordi det mottok et betydelig årlig statstilskudd. Hele aktiviteten ble dimensjonert ut fra dette tilskuddet. Selskapets viktigste oppgave var ikke å produsere et produkt, men å holde en virksomhet i gang (I11). Bedriften fikk etter hvert et likegyldig forhold til underskuddets størrelse. Det var ikke håp om overskudd. Om underskuddet ble 140 millioner eller 139 millioner spilte liten rolle. Flere ganger måtte selskapet be om tilleggsbevilgninger da de ikke klarte å dekke kostnadene med det opprinnelige statstilskuddet (I16).

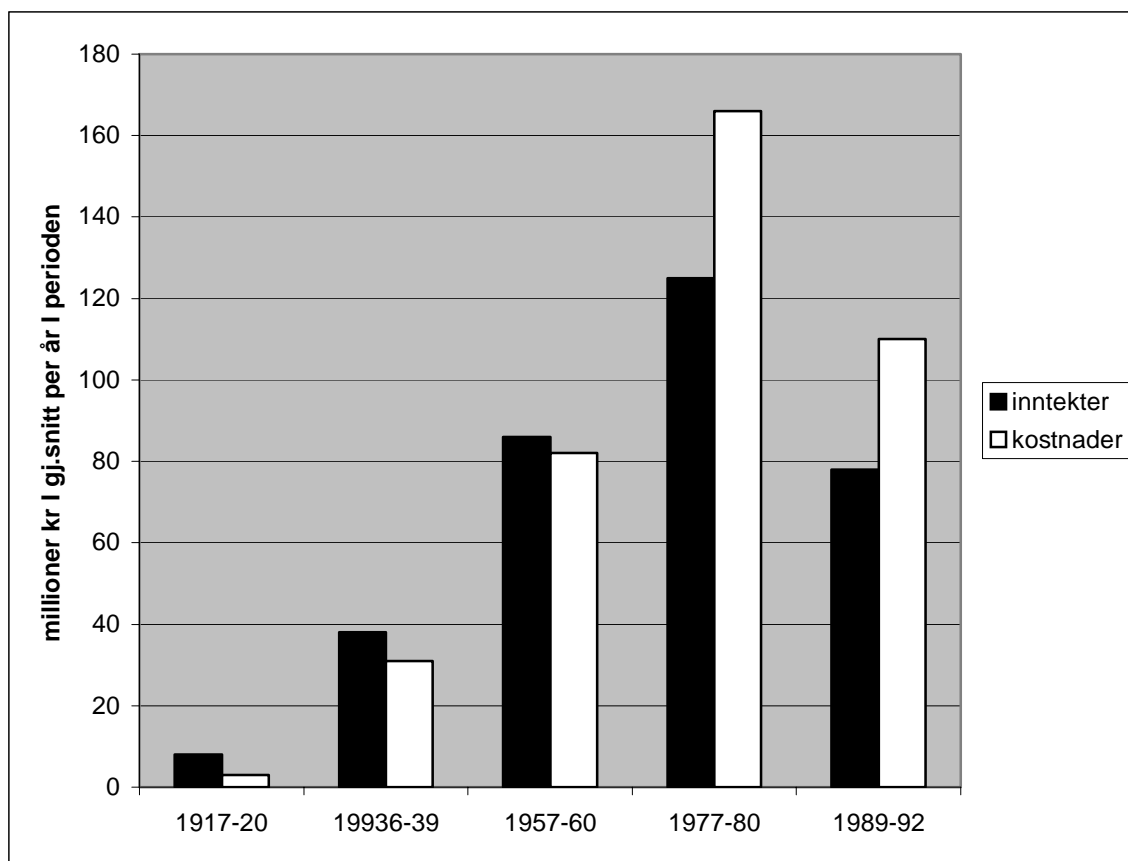


Figur 2.1. Statstilskudd 1988 – 2002

Store Norske har i perioden 1988 t.o.m. 2002 mottatt gjennomsnittlig ca. 93 millioner kr i statstilskudd pr år.

I 1993 solgte Store Norske datterselskapene Svalbard Samfunnsdrift AS og Svalbard Næringsutvikling AS for 110 millioner kr til Næringsdepartementet. Dette året mottok selskapet kun 9 millioner kr i tilskudd. I 2002 mottok ikke selskapet statstilskudd.

(Kilde: Årsberetningene fra 1988 – 2002)



Figur 2.2. Resultatutvikling

Fra begynnelsen av 70-tallet begynte Store Norske å gå med underskudd. Tallene viser gjennomsnitt pr. år i utvalgte perioden.
(Kilde: Store Norske Spitsbergen Kullkompani AS, 1991)

2.3.4. Nytt styre

Høsten 1987 satte Næringsdepartementet inn et nytt styre i Store Norske.

Næringsminister Finn Kristensen kjente Robert Hermansen og ba han ta på seg vervet som styreleder. Tidligere styrever i Store Norske hadde vært såkalte "hvithanske styrever" dvs at styreleder vervet hadde vært et "honorært verv" besatt av tidligere politikere eller andre samfunnsstopper. Disse stod ganske fjernt fra bedriften, men hadde en posisjon i det politiske maktbildet (I4). Det hadde vært liten kontakt mellom styret og ansatte. Robert Hermansen satte som betingelse at han ville bestemme to av styremedlemmene selv, Johan Petter Barlindhaug og Atle Fornes.

De nye styremedlemmene hadde erfaring fra industri og næringsliv. Tidligere hadde styret orientert seg ovenfra og ned, fra nå av var det fokus på "golvet" i selskapet (I9).

Styrets nestleder Johan Petter Barlindhaug kjente Hermansen fra studietiden ved NTH i Trondheim. Han hadde vært styremedlem i Studentersamfunnet i Trondheim, hvor Hermansen var leder. I 1987 drev Barlindhaug sitt firma Barlindhaug AS, som var en betydelig aktør innen næringslivet i Nord-Norge.

Atle Fornes hadde Hermansen samarbeidet med før, mens begge arbeidet i A/S Sydvaranger. Fornes hadde økonomisk bakgrunn (banksjef mm).

Esther Kostøl, tidligere nestleder i LO, var statens representant i styret. Etter Kingsbay-ulykken i 1962 ble det bestemt, at det ikke skulle være embetsmenn i styrene til de statseide selskapene. Hun hadde vært styremedlem i det forrige styret.

Gerda Nilsen var forretningsdrivende og var også styremedlem i det forrige styret.

Ronald Bye fikk oppgaven som interim-enestyre i Svalbard Næringsutvikling og ble i tillegg varamedlem i Store Norskes styre fra oktober 1987. Bye hadde bl.a. vært partisekretær i Arbeiderpartiet, formann i Norge Turistråd og hadde jobbet mye med turistnæringen (I14).

Agnes Kvilvang og Terje Johansen var de ansattes representanter i styret.

2.3.5. Ny Styreleder

Den nye lederen for styret Robert Hermansen hadde erfaring fra flere ulike bergverksbedrifter. Han var i gruveledelsen til AS Sydvaranger i Bjørnevatn, var disponent for LKAB i Narvik og direktør for Odda Smelteverk.

Hermansen har stort sett alltid vært medlem av Arbeiderpartiets lokallag på de stedene han har bodd, men ikke vært særlig aktiv. Som 22 åring stod han på valgliste for Arbeiderpartiet og kom da inn i bystyret i Trondheim.

I tiden han bodde i Nord-Norge (1970 – 1985) hadde han mange verv og tok del i et stort faglig nettverk. Han var formann i Finnmark Industriforening og med i styret i Arbeidsgiverforeningen i Nord-Norge. Videre var han styremedlem i Studieselskapet Nordnorsk Næringsliv, som var en sammenslutning av mange store industribedrifter i

Nord-Norge. Han har også vært nestleder i Bergindustriforeningen, som i dag heter Norske Berg.

Også i internasjonale miljøer var han relativt aktiv, og holdt bl.a. en del faglige foredrag.

Mens han var i Narvik var han formann i Landsdelsutvalgets komité for forskning og utvikling. Han var leder i Hermansen-komiteen som resulterte i forskningsstiftelsen ved Universitetet i Tromsø og forskningsavdelinger i Narvik og Alta.

Gjennom vervet som styreleder i Distriktenes Utbyggingsfond, kom han i samarbeid med mange banker rundt omkring i landet. Hvert år besøkte han en rekke bedrifter og møtte folk fra distriktsfylkenes utbyggingsavdelinger (I14).

2.3.6. Vilje til endring

Bakgrunnen for skifte av styret var at Stortinget og Næringsdepartementet var misfornøyd med resultatene i Store Norske. Det var ingen budsjetter som holdt. Svea Vest Gruva var åpnet, men tilfredstilte ikke forhåpningene. Kvaliteten var for dårlig. Forekomsten var mindre enn beregnet, driftskostnadene for høye og produksjonen for liten. I tillegg ble sammenblandingen av samfunnskostnader og gruvekostnader opplevd som utilfredsstillende. Prosessen med å skille kostnadene fra hverandre var begynt, men var mest til intern bruk. Arbeidet med å forhandle bort særordninger og ulike fordeler som de ansatte hadde ervervet seg, var i gang og skapte misnøye blant de ansatte. Longyearbyen Arbeiderforening hadde ikke tillit til ledelsen, og konflikten tilspisset seg (I14 / I10).

Etter at det nye styret hadde konstituert seg besluttet de at selskapet skulle deles i 3. Det gikk noen måneder, men ingen ting skjedde. Da reiste Hermansen og Fornes opp til Svalbard. I løpet av en uke delte de selskapet i 4, Svalbard Samfunnsdrift (SSD), Svalbard Næringsutvikling (SNU), SpiTra (Spitsbergen Travel) og Store Norske.

Administrasjonen var motvillig med på prosessen. De ansatte mente det var nok å dele kostnadene. Det var unødvendig å dele selskapet i 4 selvstendige organisasjoner.

2.3.7. Ny direktør

Daværende direktør Ingvald Ohm hadde et sterkt engasjement for Svalbard-samfunnet, og uttalte med tyngde at: ”Vårt produkt er vårt nærvær”. Han hevdet at jo mer Store Norske produserte jo større ble underskuddet. Det var viktig å holde produksjonen nede. Dette var stikk i strid med hva den nye styreformannen tenkte om Store Norske. De ble enige om at en av dem måtte slutte. Direktør Ingvald Ohm fikk tilbud om pensjon, men tok jobb som direktør i en fosfatgruve i Marokko. Ohm sluttet fort og det hastet å finne ny direktør (I14).

Hermansen overtalte Gunnar Christiansen til å ta stillingen som direktør. Christiansen kjente selskapet godt etter å ha jobbet som teknisk direktør i gruva tidligere. Nå var han ute av selskapet, og drev en takseringsbedrift. Dette raske direktørskiftet likte departementet dårlig. Offentlige selskaper skal følge en prosedyre med annonsering og korrekt saksbehandling i forhold til ansettelse. Men den nye direktøren ble akseptert og endringene var i gang (I14).

I en periode før 1987 nærte de ansatte stor mistillit mot ledelsen. Agnes Kvilvang, som var leder i Longyearbyen Arbeiderforening, nøytt stor respekt blant de ansatte. Direktør Christiansen og det nye styret vant hennes tillit. Christiansen hadde dessuten fra tidligere tider stor tillit blant de ansatte. Det ble valgt en samarbeidslinje mellom ledelse og fagforening (I14 / I1).

2.3.8. Næringsplan for Svalbard

Den politiske oppmerksomhet om Svalbard hadde økt etter at flyplassen var blitt åpnet i 1975. Store Norskes underskudd ble stadig større og selskapets ledelse var

oppmerksom på at nye tider var i emning. Begrepet ”statens blylodd” ble brukt om Store Norske (I16).

Den interne diskusjonen om å skille forretningsmessig drift fra den samfunnsmessige startet allerede i 1981, og ble diskutert på styremøtet i Store Norske 16.09.81. I 1983 tok selskapet selv initiativ til en synliggjøring av hva industriaktøren og samfunnsbyggeren kostet hver for seg. I januar 1986 skrev styreformann Otto Grieg Tidemand brev til industriminister Petter Thomassen om selskapets ønske om egen bevilgning til driften av bysamfunnene i Longyearbyen og Svea.

Ved å skille forretningsmessig, gruvedrift fra samfunnsdrift i regnskapet, ville det bli klart at samfunnskostnadene var store.

Næringsdepartementet tok initiativ til å få laget en Næringsplan for Svalbard, for at en skulle kunne vurdere Svalbard-samfunnet som noe mer enn et selskap (I16/I14).

Departementet foreslo en deling av kostnadene mellom departementet og Store Norske på henholdsvis 750 000,- kr og 1.250 000,- kr for utarbeidelse av planen.

Ulike arbeidsgrupper var sammensatt av sentrale personer i Longyearbysamfunnet (bl.a. Johan Petter Barlindhaug, Robert Hermansen, Leif Eldring (Sysselmannen), Ronald Bye, Agnes Kvilvang osv) og jobbet med planen. De fleste forslagene til nye virksomheter som ble foreslått i planen er gjennomført i dag. En del av forslagene var faktisk allerede i gang da planen ble skrevet.

St.m. nr 50 (1990/91) kom som en oppfølging av ”Næringsplan for Svalbard”, og fikk følgende konsekvenser:

- Store Norske avgrenset sin virksomhet til kulldrift og beslektet næringsvirksomhet
- Svalbard Samfunnsdrift AS ble organisert som et frittstående statlig aksjeselskap med ansvar for de fleste samfunnsoppgavene på Svalbard
- Svalbard Næringsutvikling AS ble skilt ut fra Store Norske-gruppen og integrert i Svalbard Samfunnsdrift.
- SpiTra ble opprettet som et underselskap av Store Norske.

Styret i Store Norske tok initiativ til at de tre direktørene i selskapene skulle forberede en felles uttalelse, der de understreket betydningen av at nye arbeidsplasser erstattet bortfall av arbeidsplasser i gruva for å bevare samfunnets struktur og kvalitet (styremøte 29.11.91).

I 1993 solgte Store Norske de to datterselskapene Svalbard Samfunnsdrift AS og Svalbard Næringsutvikling AS til Staten ved Næringsdepartementet for 110 millioner kr.

2.3.9. Sentralfeltet

Store Norske utarbeidet et dokument som het ”Overordnet langsiktige mål for gruvedriften”. Dette ble tatt inn i st.prp. nr.1 (1989/90) og fikk betydning for det videre arbeidet. Gruve 3 ville være tømt i 1997. For å opprettholde produksjon på samme nivå, var det nødvendig å undersøke mulighetene for å åpne drift i Sentralfeltet (et kullfelt mellom Reindalen og Svea). Høsten 1991 leverte Store Norske sin utredning om åpning av Sentralfeltet til Næringsdepartementet. Utredningen inneholdt også et forslag om vei og kraftlinje mellom Longyearbyen og Svea.

2.3.10. Interdepartemental arbeidsgruppe nr 1

Den interdepartementale arbeidsgruppen som vurderte Sentralfeltet, sa et samlet nei til utbygging, slik den var foreslått (Svalbardposten 18. desember 1992). Hensynet til miljø hadde vært et tungtveiende argument. To av de fem gruppemedlemmene var åpne for en videre undersøkelse av Sentralfeltets muligheter.

Den videre kulldrifft ble ikke behandlet i regjeringsskonferansen 27.05.93. dermed ble det ikke noen proposisjon om den videre kulldrifft i vårsesjonen 1993.

Styret og bedriftsforsamlingen i Store Norske vedtok å støtte mindretallets innstilling. Dette betydde en utsettelse for avgjørelsen i 3 år, og at en fortsatte undersøkelser og oppfaring både i Gruve 7, Svea og Sentralfeltet.

2.3.11.Store Norske fortsetter utredning av Sentralfeltet

Store Norske startet arbeidet med å utarbeide en konsekvensanalyse for vei til Svea, etter at nærings- og industriministeren opplyste at veispørsmålet måtte avklares før videre drift i Svea / Sentralfeltet kunne realitetsbehandles (20.09.93. pr. telefax).

Barlindhaug AS fikk oppdraget med å utarbeide konsekvensanalysen. Nestleder Johan Petter Barlindhaug fratrådte som styremedlem, så lenge han jobbet som prosjektleder for konsekvensanalysen.

På styremøte 10.04.94. ble pendling mellom Longyearbyen og Svea diskutert og det ble påpekt viktigheten av at de ansatte fikk forståelse av at det ikke kunne bli noen drift i Svea uten en ordning med bosetting i Longyearbyen og pendling til Svea.

Styreleder Hermansen mente at en avklaring fra myndighetenes side vedrørende intensivert forsøksdrift i Svea kunne tas uten at spørsmålet om vei avklares samtidig (Styremøte 22.04.94).

Store Norske arrangerte et fagseminar i Tromsø om konsekvensanalyse vei / kraftlinje. Selskapet mottok positive tilbakespill etter seminaret, men styreformann Hermansen ”beklaget at miljøvernorganisasjonene ikke hadde vist seg samarbeidsvillige og valgt å unnlate å delta på fagseminaret” (styremøte 23.06.94.).

2.3.12.Svakt marked - usikre tider

I 1992 fortsatte kullprisen å synke. Styret vedtok å gjennomføre en bemanningsreduksjon ved førtidspensjonering, redusert antall vikarer og ved oppsigelser. ”Gjennomføringen må skje i samsvar med lov og avtaler, og på en slik måte at selskapet ikke svekker mulighetene til å kunne videreføre kulldriften på Svalbard, og som gjør at samarbeidet framover ikke svekkes” (Styremøte 03.11.92).

I november 1992 ble det vedtatt i statsråd at Store Norske skulle få utvide uttaket av kull i Svea. Regjeringen anså dette tiltaket som en midlertidig løsning for å oppnå en bedre markedstilpasning av kullproduksjonen (Svalbardposten 27.11.92).

I halvårsberetningen for 1993 skriver selskapet at etter at de ikke lenger har generelt samfunnsansvar for Longyearbyen, forutsettes det at selskapet i enda sterkere grad vektlegger de økonomiske sider av sin virksomhet. Styreformann Hermansen tok opp i et møte med Næringsminister Stoltenberg, at det var mulig å halvere statstilskuddet til 60 millioner i tilskuddsbehov (II1).

Næringsminister Stoltenberg påla senere Store Norske et produksjonstak på 300 000 tonn for å drøye kullressursen.

På et styremøte 23.06.94. vedtok styret i tråd med administrasjonens vurderinger å nedlegge Gruve 3 av driftsøkonomiske årsaker, sommer/høst 1996. Dette var ett år tidligere enn forutsatt i St.prp. nr 1 (1989/90). Det var stor skuffelse blant de ansatte, mange fryktet for arbeidsplassene.

Administrasjonen mente at det ikke var grunn for å frykte oppsigelser. Sommeren 1996 ville selskapet ha 14 personer som ville få tilbud om førtidspensjonering.

Styret var enig om at produksjonen måtte kunne økes uten samtidig å øke kostnadene, og at dette måtte være selskapets mål (styremøte 26.01.95).

I august 1995 hadde 8 ansatte levert sine oppsigelser. Overtidsbruken var høyere enn samme tid året før. Styret var opptatt av hvordan de skulle få gitt informasjon til ansatte som følte sin arbeidsplass truet. Styreformann Hermansen understreket viktigheten av å drive holdningsskapende arbeid overfor arbeidstakerne, og at de også burde få best mulig innsikt i hva som skjedde i selskapet (styremøte 07.05.95).

2.3.13.Kamp om ressurser

Sommeren 1993 gikk direktør Gunnar Christiansen av med pensjon, og trådte samtidig inn i Store Norskes styre. Atle Fornes gikk ut av styret og ble ansatt som ny direktør.

Næringsdepartementet ville helst ikke ha ”gammel-direktører” inn i styret. De mente det hemmet omstillingsevnen. Det ble imidlertid gjennomført både nå og senere (I14). I sin ”direktør-tid ” brukte Fornes mye tid og krefter på å bevare ressursene i Store Norske. Omstillingen i Longyearbyen var i full gang, og nye aktører var interessert i å overta Store Norskes boliger og driftmidler (kjøretøy, maskiner, lager-/driftsbygninger).

SSD og SNU trengte ressursene til sin samfunnsdrift og for å hjelpe nyetablerere i gang. Store Norskes motiv var å beholde ressursene for å finansiere fremtidig drift. Også Store Norskes underskudd ble ansett som en ressurs. Nye aktører ønsket å overta underskuddet, dvs de ville motta tilskuddet i stedet for Store Norske. De mente å kunne bruke dette til bedre formål enn kulldrift. Noen ville overta hele underskuddet, andre deler av det, fordi et lite underskudd var bedre enn et stort underskudd (I16).

SSD var interessert i å overta Store Norskes eiendommer og boliger. De hadde kontaktet departementet og fått klarsignal fra saksbehandlere om at alle boligene skulle overføres til dem. Hermansen hadde hørt dette og likte det dårlig. Han mente kontroll over boligene var viktig for at Store Norske skulle kunne beholde alle ansatte. Han kontaktet sin venn og partifelle næringsminister Finn Kristensen. De ble enige om at boligene skulle fordeles etter hvem som bodde i dem. På forhandlingsmøtet i Oslo trodde både Store Norskes og SSDs representanter at de ville vinne. Resultatet ble imidlertid at Store Norske fikk beholde de boligene der ansatte bodde (I14).

En festeavtale fra 1989 forårsaket også en del strid mellom Store Norske og SSD. I avtalen står det at:

”For Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S gis herved fullmakt til Svalbard Samfunnsdrift A/S å bortfeste i eget navn tomter som Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S har hjemmel til og som er utskilt fra selskapets traktateiendom ”Longyeardal”, matrikkel nr.22 løpenr. 1 på Svalbard. Det samme gjelder å begjære måleforretninger over parseller som skal utskilles fra eiendommen” (Styremøte 19.-21.04.89.).

I praksis fungerte ikke denne avtalen særlig godt for Store Norske. Som grunneier måtte de bruke en god del ressurser på forvaltning og kontroll av eiendommene, til tross for at SSD utførte bortfestingen og mottok inntektene for dette. Styret i Store Norske vedtok på styremøtet 25.01.96. å si opp festeavtalen. Partene klarte ikke å komme til enighet i dette spørsmålet, da SSD mente avtalen var uoppsigelig.

Departementet grep inn og prolongerte avtalen. Under arealplanarbeidet i 1998 førte festeavtalen igjen til konflikt mellom partene. Store Norske mente at de framtidsplaner som statsråden hadde uttrykt angående selskapet (mer om dette i kap.2.3.15.) forutsatte at en måtte fjerne all usikkerhet rundt selskapets rolle som grunneier og forvalter av egne eiendommer.

Konflikten er ennå ikke løst.

2.3.14.Virkelighetsforståelse

Styret i Store Norske og mange i administrasjonen hadde klart for seg at selskapet måtte rasjonalisere. Store Norske var ikke lenger det eneste politiske instrument på Svalbard. Det var ikke lenger politisk vilje til å betale stadig økende tilskudd til gruvedriften. Gruvene i Longyearbyen var i ferd med å tømmes.

I denne perioden på begynnelsen av 90-tallet hadde også en del politikere (bl.a. næringsminister Jens Stoltenberg) engasjert seg i salget av norsk gass i Europa. Et av salgsargumentene var at norsk gass som energikilde burde erstatte den miljøfiendtlige kullkraften. Store Norske drev i politikernes øyne en virksomhet som svekket Norges argumentasjon for å få selge gass i Europa. I media ble det fremhevet både av politikere, anerkjente forskere og miljøvernorganisasjoner at Store Norske var ”miljøsvin”. For de fleste politikerne var likevel subsidieringen det største problemet.

Ledelsen måtte gjøre noe aktivt for å få ned behovet for statstilskudd. I Sentralfeltet kunne de se at ressursen var tilstrekkelig stor, til at det ville være mulig å redusere tilskuddsbehovet, kanskje gå i balanse. De aller mest optimistiske mente det var mulig å gå med overskudd, men disse var et lite mindretall.

Styreformann Hermansen poengterte viktigheten av å finne balansen mellom produksjon og økonomi under styremøtet 12.04.96. Selskapets oppgave de neste to årene var å ikke gi departementet noen ”overraskelser”.

Med jevne mellomrom uttrykte styret i sine møter, at departementet burde kontaktes og gis en grundig gjennomgang av bedriftens planer med ”fokus på selskapet som et tjenlig og økonomisk gunstig instrument i norsk Svalbard-politikk” (styremøte 24.-26.08.96).

Store Norske var begynt å forberede Næringsdepartementet på at de kunne drive økonomisk lønnsomt og samtidig være et politisk instrument.

2.3.15. Svea Nord

Beslutningen om Sentralfeltet lå på is, og selskapet jobbet videre med å forbedre prosjektet og kommunisere selskapets muligheter overfor beslutningstakerne.

14.05.98. deltok styreleder Hermansen på møte i LO der de fleste i Arbeiderpartiets fraksjon i Næringskomiteen deltok. Næringskomiteen skulle da besøke Store Norske og Svalbard uken etter. Hovedinntrykket fra møtet var at tillitsvalgte og politikere opplevde omstillingsarbeidet på Svalbard som vellykket og at Arbeiderpartiet ville gå inn for videreføring av kulldriften.

Under et møte (05.06.98.) mellom næringsminister Lars Sponheim, styreleder Hermansen, nestleder Barlindhaug og direktør Fornes, framførte statsråden sin (og regjeringens) vurderinger der det gikk fram at der var ingen øvrig næringsvirksomhet på Svalbard som medførte mindre miljøbelastning enn gruvedriften. En eventuell avvikling av gruvedriften ville derfor ikke skje som en følge av miljømessige årsaker. På den annen side gjorde han det klart at en åpning av ny gruve i Svea, nå kalt Svea Nord, var betinget av lønnsomhet. Næringsministeren foreslo at Svea Nord gruva ble organisert som et datterselskap, der Store Norske stod som eier av 50 % av aksjene. Den øvrige kapital kunne private, norske eller utenlandske, investorer bidra med.

Selskapet burde foreta en verdivurdering av de driftsmidler som skulle benyttes i tilknytning til Svea Nord, da dette ville være Store Norskes kapitalinnskudd i det nye selskapet. Statsråden mente Store Norske skulle være statens representant i forhold til eiendommer, bergverksrettigheter og utmål. Gjennom sin eierandel i Svea Nord-prosjektet skulle selskapet være statens representant innen kulldrift på Svalbard. Dette var skissen Store Norske skulle jobbe videre med.

Under sitt opphold på Svalbard våren -98 besøkte næringskomiteen Svea og fikk orientering om Store Norskes planer med Svea Nord-prosjektet. Næringskomiteen ga positiv tilbakemelding om fortsatt gruvedrift, men uttrykte at lønnsomhet i prosjektet ville være av sentral betydning ved avgjørelsen (styremøte 12.06.98).

Under styremøtet 06.11.98. ble et nytt alternativ i utredningen av Svea Nord lagt fram, det så kalte Sponheim-alternativet, utarbeidet etter næringsministerens besøk. Dette alternativet hadde et tidsperspektiv fram til år 2007. Økonomisk sett var dette det klart gunstigste alternativet, men det krevde større bevilgninger enn de andre løsningene de nærmeste årene.

På sitt første styremøte i 1999 (29.01) gjorde styret et viktig strategisk vedtak: ”Beslutningen om driftsstart i Svea Nord vil tas når selskapet har tilstrekkelig informasjon fra undersøkelsesstollene.

Dersom undersøkelsene bekrefter utsiktene til lønnsom drift, anbefaler styret driftsstart i Svea Nord. Dersom undersøkelsene gir et negativt resultat, anbefaler styret at kulldriften avvikles.

Dersom det besluttet ikke å iverksette undersøkelsesstollene, anbefaler styret en styrt avvikling av kulldriften”.

Det var ikke lenger fokus på vei mellom Longyearbyen og Svea, de ansatte skulle transporteres med fly. Det skulle ikke være fast bosetting i Svea, men en pendlerordning mellom Longyearbyen og Svea.

Styret vedtok at arbeidet med veien til Høganesbreen (veien mellom kaianlegget og gruva) skulle starte opp. Anleggsarbeidet ble imidlertid stoppet da Store Norske ikke hadde innhentet tillatelse til dette arbeidet (I14). Arbeidet ble raskt tatt opp igjen etter at Sysselmannen hadde fått den nødvendige informasjon om bygging av vei med skeidestein (utsortert gråberg fra kull).

Våren 1999 vedtok Stortinget at Store Norske skulle få statsmidler (30 mill kr) for å starte en undersøkelsesstoll i Svea Nord gruva.

I St.prop.nr 2 (2001-2002) gikk Stortinget inn for at Store Norske skulle få drive permanent drift i Svea Nord. Selskapet skulle drive bedriftsøkonomisk lønnsomt. Det ble bevilget 150 millioner kr til egenkapital.

1.januar 2002 ble gruvevirksomheten skilt ut i datterselskapet Store Norske Spitsbergen Grubekompani A/S. Alle ansatte ble flyttet over til det nye selskapet. Morselskapet, Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S, har fremdeles utmålsrettigheter og eiendommer, og vil videreutvikle forretning knyttet til disse.

3. Kapittel 3 – Teoretisk rammeverk

3.1. Innledning

Det teoretiske rammeverket er forankret i organisasjonsteori, og at Store Norske er en organisasjon med sterke relasjoner til offentlige myndigheter. Staten kan anses som en politisk organisasjon.

Jeg vil benytte tre perspektiv og tre ulike nivåer i oppgaven. Ved å kombinere ulike perspektiv kan jeg fokusere på ulike sider og versjoner av samme materiale og det kan bli lettere å se ting i sammenheng. Gjennom det institusjonelle perspektivet (makronivå) vil jeg belyse hvordan myter kan ha blitt benyttet instrumentelt, som et redskap for å bedre eller svekke selskapets troverdighet. Ved hjelp av organisasjonsperspektivet (mesonivå) vil jeg forklare hvilken betydning ledelsen i Store Norske hadde for utfallet av endringsprosessen. Entreprenørperspektivet (mikronivå) vil fokusere på hvordan innflytelsessterke aktører har opptrådt rasjonelt i forhold til hverandre, og dermed påvirket resultatet av endringsprosessen. Perspektivene er ikke gjensidig utelukkende, men heller supplerende.

Endringsprosessen i Store Norske hadde et mål: å få de politiske myndigheter til å vedta en beslutning som ga Store Norske rammevilkår for fortsatt gruvedrift. Etter hvert som endringsprosessen utviklet seg ble målet klarere: en beslutning om lønnsom gruvedrift i Svea Nord-gruva.

Endringsprosessene i Store Norske ble en del av en beslutningsprosess, der Store Norske måtte bevise sin dyktighet og troverdighet før beslutningen ble fattet. Både aktører ansatt i Store Norske og aktører fra andre arenaer (bl.a. ulike interesseorganisasjoner og politikere) engasjerte seg for å påvirke beslutningspremissene og selve beslutningsprosessen.

3.2. Definerings av beslutningsprosesser

Johan P. Olsen (1978:kap1) skiller beslutningsprosesser i fem faser:

- **initiativfasen / aksepteringsfasen**

består i å ta initiativ til saker eller få saker akseptert som problem for det offentlige. Det opprinnelige initiativet kan være vanskelig å etterspore, da påvirkning kan skje gjennom ulike kanaler.

- **utredningsfasen /defineringsfasen**

knytter seg til en analyse eller vurdering av hvilke løsninger som finnes og de ulike alternativenes konsekvenser.

- **vedtaksfasen**

er den egentlige valgsituasjonen.

- **iverksettingsfasen / implementeringsfasen**

er det tidspunkt da vedtaket settes ut i livet. Selv om et vedtak er fattet, er det ikke alltid at det blir gjennomført (**Sætren, 1983**).

- **tilbakeføringsfasen / evaluering**

vurderer om beslutningsprosessens resultat ble som forventet.

Øyvind Østerud (Østerud, 1993:41) anser valg som avhengige av ”hvordan problemet fremstår og oppfattes, hvilke alternativer som foreligger, hvordan omgivelsene gjør seg gjeldende, hvordan beslutningsenheten er sammensatt og hvilke karaktertrekk beslutningstakerne har”.

Ut fra disse betraktningene kan beslutningsprosesser anses som planlagte og rasjonelle

handlinger. Det finnes imidlertid andre teorier f.eks. garbage-can-teorier, som hevder at beslutninger ofte er resultat av tilfeldigheter. Disse teoriene vil ikke bli behandlet i denne oppgaven.

Rasjonell styring kan fremmes gjennom ulike virkemidler, gjerne kalt variabler. Disse virkemidlene representerer både muligheter og begrensninger.

Den første variabelen som kan ha hatt stor betydning for endringsprosessene er omgivelser, myter og arbeidet med å styrke Store Norskes troverdighet.

Endringsprosesser kan gi ledere anledning til å manipulere med myter og fortolke verden for organisasjonsmedlemmene, noe som igjen kan få sosialiserende og disiplinerende effekter. Jeg vil forsøke å forklare betydningen av institusjonelle omgivelser og myter i endringsprosessene.

Den andre variabelen jeg vil kommentere er aktiv ledelse, og samarbeidet mellom styret og administrasjonen. Lederskapets evne til å benytte organisasjonen som et instrument for å nå mål kan ha spilt en avgjørende rolle, i forhold til å skape seg handlingsrom og muligheter til å påvirke politiske avgjørelser.

Den tredje variabelen jeg vil diskutere er entreprenørskap og politisk mobilisering. Jeg vil se på hvordan politisk engasjement blant sentrale aktører fikk betydning for Store Norskes endringsprosesser. Fokus vil rettes mot sentrale aktørers evne til strategisk opptreden på ytre arenaer.

3.3. Det institusjonelle perspektivet

Forventninger til funn:

Endringer i Store Norske er en følge av press fra omgivelsene og mytemanipulering i regi av toppledere i Store Norske.

I løpet av sin 88 år lange gruvevirksomhet, har Store Norske utviklet seg fra å være en ”teknisk” organisasjon til å bli en institusjon med sine særegne normer og verdier. Institusjonalisering skjer når organisasjoner utvikles over tid ut fra ytre og indre press. Denne prosessen avspeiler organisasjonens egen historie, menneskene som har inngått i den, de gruppene den legemliggjør, de økonomiske verdiene den har skapt og måten den har tilpasset seg sine omgivelser på. Slik blir organisasjonen fylt av egne normer og verdier som den viderefører i sin utvikling, og virksomheter opprettholdes på bakgrunn av rådende sedvaner (Selznick, 1957). Det vil da være naturlig å spørre hvilke sentrale verdier og normer Store Norske representerer? Var der en motsetning mellom Store Norskes særpreg og de verdier endringsprosessen representerte?

Det institusjonelle perspektivet rommer flere aspekter enn jeg tar opp i denne oppgaven. Jeg har valgt å konsentrere meg om omgivelser, myter og mytemanipulering. Andre aspekt som sti-avhengighet, regelfølgning m.m. kunne også ha vært interessant å diskutere i forhold til Store Norskes endringsprosess. Av hensyn til oppgavens omfang har jeg valgt 3 aspekter innen institusjonelt perspektiv, som jeg benytter innen en rasjonell teoretisk forankring. Det vil si at jeg innen dette institusjonelle perspektivet anser aktører som begrenset rasjonelle og i stand til å tilpasse seg omgivelser på en rasjonell måte. Aktørene kan bruke myter som instrument for å nå mål.

Jeg er klar over at Selznick anser institusjonalisering som en naturlig utviklingsprosess, men hans forskning åpner også for en rasjonell fortolkning av institusjonalisering. Heller ikke Meyer og Rowan (1977) utelukker en rasjonell tilnærming til institusjonalisering, til tross for at også deres forskning er mest opptatt av de naturlige utviklingselementene (Christensen, 1991).

Di Maggio (1988) er på den annen side mer åpen for en rasjonell-strategisk tilnærming til institusjonaliseringsbegrepet. ”Han ser institusjonalisering som bevisste forsøk fra aktører på å nå sine mål og gjennomslaget til institusjonelle myter som et resultat av en dragkamp. Samtidig kan det argumenteres for at aktørers eventuelle strategiske atferd i

forhold til myter har en organisasjons grunnleggende verdier og normer som viktige rammebetingelser” (Christensen, 1991: 19).

Jeg vil senere i oppgaven diskutere hvordan Store Norske brukte mytemanipulering for å signalisere at selskapet var endringsvillig og handlekraftig for derigjennom å påvirke legitimasjonsgrunnlaget i omgivelsene og ressurstilførselen fra Næringsdepartementet.

3.3.1. Omgivelser

Institusjoner er avhengig av sine omgivelser, dvs at de må ta hensyn til normer som gjelder der. Nyinstitusjonell teori tar utgangspunkt i institusjonalisering som en prosess, der individer aksepterer en felles definisjon av den sosiale virkeligheten. Kontinuerlig samspill mellom aktørene skaper virkeligheten gjennom felles fortolkninger, men virkeligheten oppfattes som reell (Berger, Berger og Kellner, 1973; Berger og Luckman, 1967). Det dannes meninger om hva som er godt og dårlig (Brunsson og Olsen, 1990). Alle organisasjoner har ut fra dette resonnementet 2 sett med omgivelser (Meyer, Rowans, 1977):

1. De tekniske omgivelsene er rettet mot instrumentell beslutningsaktivitet og er koplet til organisasjonens teknisk-instrumentelle side. Legitimiteten er knyttet til bytterelasjoner, produkter / tjenester og effektivitet (Brunsson 1989). Oppslutning i organisasjonen er avhengig av hva man gjør og hvor effektivt det er (Christensen 1994).

2. Institusjonelle omgivelser, er et begrep fra nyinstitusjonell teori, som viser til at omgivelsenes vurderinger ikke primært er knyttet til det organisasjonen produserer, men til at de bruker løsninger og framgangsmåter som blir sett på som passende (Meyer og Rowan 1977, Brunsson og Olsen 1990). Legitimiteten er knyttet til at organisasjonen gir inntrykk av at deres strukturer og prosedyrer stemmer overens med oppfatninger av hva som er rasjonelt, rimelig og moderne (Roness, 1997). Fremveksten av institusjonelle omgivelser er et produkt av kompleksiteten i det moderne samfunn og behovet for mekanismer som skaper orden og mening (Christensen, 1994).

”Dersom en organisasjon bare er et instrument, kan den lett endres eller nedlegges når et mer effektivt redskap blir tilgjengelig. Dermed kan de fleste organisasjoner skiftes ut. Men ved innføring av verdier, oppstår det motstand mot forandring” (Selznick, 1957: 27). Organisasjoner begynner som redskap, men oppnår en større mening gjennom de psykologiske og sosiale funksjoner de utfører. De bånd som knyttes mellom personer og grupper blander tekniske mål og prosedyrer med personlige ønsker og gruppeinteresser. Som en følge av dette vil ulike elementer i institusjonen forsvare dens videre eksistens.

Organisasjonen vokser seg stadig mer kompleks og tar opp i seg normer, regler og rutiner. Denne kompleksiteten utvikles gjennom et samspill med omgivelsene og utrunder organisasjonen med en økende handlingskapasitet. De interne normene og rollene er ikke avhengig av at spesielt utvalgte mennesker jobber der. Mennesker kommer og går, men institusjonen består. Selznick hevder at under ”vekstprosessen” tar organisasjonen opp i seg verdier, som når utover hverdagsoppgavenes krav.

Organisasjonen erverver seg en egenverdi, en identitet og går over til å bli en institusjon.

Reformer blir ofte frastøtt på utsiden. Institusjoner tar ikke lett til seg nye verdier. Bare i situasjoner der institusjonen har vist prestasjonskrise eller blitt utsatt for ”ytre sjokk” vil den være mottakelig for radikale endringer.

På hvilken måte forsøkte Store Norske som institusjon å beskytte sine grunnleggende verdier og normer for å sikre overlevelse og selvfastholdelse ? Var Store Norske mer avhengig av ytre aksept og oppslutning om indre verdier og normer enn legitimitet ut fra substansielle resultater?

3.3.2. Myter

Når aksepterte verdier eller fellesfortolkninger får en almen utbredelse, kalles de myter. En forutsetter at disse mytene sprer seg til andre organisasjoner ved imitasjon. Mytene fester seg i den formelle strukturen. Denne gjenspeiler da en sosial skapt virkelighet, strukturen er blitt en bekreftelse av myter i omgivelsene. Organisasjonens

legitimitet styrkes ved at mytene signaliserer at strukturen er en rasjonell, sosialt og politisk verdsatt måte å nå bestemte mål på (Christensen, 1994). Mytene kan fremstå som metastrukturelle elementer, det betyr at de først og fremst fungerer som ferniss og ikke har instrumentelle effekter. Mytenes oppgave er da å være et slags ”utstillingsvindu” overfor omgivelsene, mens virkelig atferd internt i organisasjonen er styrt av andre forhold enn mytene, for eksempel den ”gamle” formelle strukturen (Brunsson 1989).

Myter kan virke på ulike måter. De kan representere et eksternt press på organisasjonen, og utgjøre et press som ikke er i tråd med ledelsens styringsfilosofi. På den annen side kan mytene være tett knyttet til ledelsens holdninger, og derfor være et mulig styringsinstrument (Christensen, 1994). Ut fra et slikt resonnement, forutsetter en at organisasjoner ikke bare er passive mottakere av myter, men at de også aktivt kan skape sine egne institusjonelle omgivelser. Sterke organisasjoner kan bygge inn egne mål og prosedyrer inn i den formelle strukturen som institusjonelle myter (DiMaggio og Powell, 1983). Dette kan presse andre organisasjoner til å tilpasse seg mytene (Christensen, 1994).

Institusjonelle prosesser kan ha utgangspunkt i bestemte aktører, interesser og organisasjonsstrukturelle posisjoner (DiMaggio, 1988). Institusjonalisering kan på denne måten forklares som bevisste forsøk på å realisere bestemte mål. Den blir en bevisst atferd der imitasjon kombineres med en aktiv og bevisst ”nedhenting” av myter (Christensen, 1994).

Ut fra dette kan hierarkisk styring skje på flere måter. Den overordnede politiske myndighet kan styre forming og spredning av myter, gjennom reformprogram og andre sentrale policy-dokument. For det andre kan hierarkisk styring av myter oppstå ved at lederskapet i den enkelte organisasjon har et særlig ansvar for institusjonelle prosesser. En kan også tenke seg at mytedannelse og spredning kan avspeile heterogenitet og dragkamp. ”Myteentreprenører” kan få betydning, enten disse er i formelle ledelsesposisjoner eller ikke (Brunsson 1989, Christensen 1991).

I oppgaven vil jeg kommentere en del myter om Store Norske, som kan ha hatt betydning for selskapets endringsprosess. Noen myter har selskapet selv skapt, andre ble etablert av aktører i omgivelsene.

3.3.3. Mytemanipulering

For enkelte organisasjoner er det gunstig å skille mytene fra instrumentelle effekter, for eksempel vil organisasjoner som ikke primært kan støtte sin legitimitet i instrumentelle aktiviteter, søke å støtte seg til de institusjonelle omgivelsene. Når handling og myter ikke stemmer overens vil slike organisasjoner lage 2 sett av normer som dekoples, ett for de institusjonelle og ett for de tekniske omgivelsene. Dekoplingen kan skje gjennom ulike typer saker, gjennom å forholde seg til ulike deler av omgivelsene eller ved å spesialisere ulike organisasjonsledd i forhold til myter og handling. Denne form for "double-talk" er vanlig i slike organisasjoner, ved at det er løs kopling mellom prat, beslutninger og handlinger. Administrative reformer er da ikke først og fremst ment å gjennomføres, men brukes til "window-dressing". (Brunsson 1989). Det blir viktig å isolere seg fra "produksjonssystemet", slik at det er lettere å bruke slagord og skape seg handlefrihet (Christensen 1991).

Myter har på den annen side et klart handlingspotensiale. For ansatte lavere ned i organisasjonen vil det være vanskelig å se og forholde seg til den inkonsistens som ledelsen manipulerer med. Dette vil føre til et press oppover i organisasjonen om handling og ikke bare prat. Det finnes nok også aktører som ønsker å operasjonalisere mytene og ta dem i bruk (Christensen 1991). Både ledere og ansatte kan ha kompetanse knyttet til mytenes innhold, og er motivert for å bygge seg opp en posisjon gjennom å realisere dem.

Store Norskes politiske rolle i forhold til suverenitetshevdelsen av Svalbard, og spenningsforholdet mellom ulike sektorinteresser skulle tilsi at potensialet for mytedannelse og mytemanipulering var tilstede under endringsprosessen. Hvorvidt mytedannelse og mytemanipulering hemmet eller fremmet hierarkisk styring, vil

avhenge av hvordan ledelsen vurderte forholdet mellom mytemanipulering og grunnleggende institusjonelle verdier og normer. En annen vurdering er om mytemanipuleringens utgangspunkt er kognitiv forståelig og gjennomarbeidet (Christensen 1994).

Her kan det være nyttig å fokusere på Store Norskes arbeid med profilering av bedriften. Ble det utviklet en felles forståelse for at endringsprosessen var nødvendig? Var denne forståelsen klar i forhold til mål og intensjoner? Ble det vektlagt å utvikle et felles språk, opplæring og ekspertise tilknyttet endringsprosessen?

3.4. Organisasjonsperspektivet

Forventninger til funn:

Endringer i Store Norske er et resultat av ledelsens arbeid innenfor rammene av organisasjonen.

Organisasjon vil si systematisk utvelgelse, der noen interesser faller innenfor og noen utenfor. På denne måten er organisering en aktiv handling. Organisasjonen betraktes gjerne som et system av koordinert atferd mellom individer og grupper med forskjellige interesser, preferanser og kunnskap. I det aktørene trer inn i roller og tar til seg identiteter, vil de opptre med passende atferd i gjenkjennelige situasjoner (March & Simon, 1993) .

Gjennomføring av endringsprosesser er ofte knyttet til to aspekt. For det første må lederne ha kontroll på aktiviseringen av aktørene i prosessene. De kan delta selv eller kontrollere andre aktørers deltakelse (Christensen 1991).

Lederen må dessuten kontrollere defineringsaspektet. De må ha en viss kognitiv eller kunnskapsmessig kapasitet. Deres tenkning om endringsprosessens problemer og muligheter, må ha en mål-middel karakter, dvs at hvorfor man gjør endringer og mulige effekter av ulike løsninger må være relativt klart (March og Olsen, 1958).

Endringer blir drevet av ledelsens interesse i å endre mål eller prioritering av mål. Det vil derfor være ledernes virkelighetsforståelse som styrer endringsprosessene. En endring kan anses som et analytisk verktøy, ledelsens verktøy. Endringsprosessen kan betraktes som en hierarkisk prosess, der beslutninger fattes på bakgrunn av klare mål og analytiske vurderinger.

Perspektivet har et begrenset rasjonelt syn på aktørene og prosessene.

”Rasjonaliteten” ligger hovedsakelig i organisasjonen og ikke hos den enkelte rolleinnhaver, fordi det er organisasjonens målsetning som helhet, som ligger til grunn for valget mellom ulike løsninger. Den formelle strukturen vil begrense den enkeltes rom for rasjonell kalkulasjon.

3.4.1. Formell struktur

Den formelle strukturen hjelper aktørene å framføre forventet adferd. Aktørene er innehavere av formelle roller, som forventes å følge visse regler, prosedyrer og normer. Dette betyr at det er mulig å forutsi hva deres tenkning, kontakter og beslutningsatferd vil innebære. Strukturen uttrykkes ofte gjennom et organisasjonskart, men beskriver ikke nødvendigvis de faktiske forhold, men heller de ønskelige.

”Eksistensen av en formell struktur er et uttrykk for at forholdet mellom rollene i en organisasjon og prinsippene som styrer atferd, fremstår som eksplisitte og synlige. Det er nettopp denne ”synligheten” som gjør design av organisasjoner mulig”. (Egeberg,1984: 29).

Organisasjonsstrukturen spesifiserer deltakelsesrettigheter på to plan

1. Beslutningsstruktur, som definerer hvem som kan/må delta i beslutningsprosessen (endringsprosessen)
2. Aksesstruktur, som sier noe om hvilke problemer, løsninger og mål som er relevante i en gitt beslutningsprosess (endringsprosess) (March & Olsen,1979).

Strukturen vil aldri være nøytral, men har potensialet til å legge føringer på faktisk atferd, uten at aktøren føler dette som tvang. Det er rolleforståelsen som til en hver tid definerer hva som er passende atferd.

3.4.2. Organisasjonen som instrument

Perspektivet anser organisasjonen som et instrument for å oppnå mål. Strukturen kanaliserer organisasjonsatferd i ønsket retning og uttrykker deltagelsesrettigheter og –plikter. Organisasjonen anses som et middel til å skaffe systematisk oppmerksomhet om en eller flere interesser. Deltakernes beslutningsatferd kan føres tilbake til deres spesielle organisasjonstilknytning og deres stilling i organisasjonen. Endring kommer i stand gjennom organiserte planlagte prosesser.

Instrumentell teori hevder at formell endring fører til reell endring. Siden strukturen endres ut fra hva målet til organisasjonen er, og de ansatte innordner seg systemet som er bygd opp rundt organisasjonen, vil spesifiserte mål nås. Endring skjer med bakgrunn i reelle problemer, og hensikten med struktureringen er å gjøre selskapet rasjonelt og effektivt. Rasjonaliteten i en organisasjon består av forenelige mål og et effektivt valg av midler (Røvik, 1992).

Endringer i strukturelle rammer bidrar til å omforme aktørers tankemodeller, handlingsmønster og innholdet i beslutninger. Dermed kan formell struktur være et instrument for politiske og administrative ledere (Egeberg, 1987). Ledere kan ved å designe den formelle strukturen, fremme og nå mål. Deltakernes oppmerksomhet struktureres innenfor et avgrenset handlingsrom, noe som både skaper muligheter og begrensninger.

Endringer vil i følge dette perspektivet være et resultat av overveininger mellom foreliggende alternativer. Samtidig som det forutsettes klare problemer, klare løsninger og enhetlige deltakere.

3.4.3. Hierarkisk styring og kontroll

Ut fra det resonnementet som er skissert over antar en altså at det vil være aktører i visse strukturelle posisjoner, politiske og administrative ledere, og deres intensjoner og mål som ligger til grunn for planer om endringer (Egeberg, 1987). En forutsetter at aktørene vet hva de ønsker og har kunnskap og makt til å gjennomføre dette.

Lederne har kontroll over midlene og kan dermed styre prosessene. Ledelsen kan organisere oppmerksomheten systematisk rundt aktiviseringen og defineringen, og selv ta et særlig ansvar for framgang i endringsprosessen (Chrisstensen, 1991,1994). Perspektivet har en ”top-down-tilnærming”.

3.5. Entreprenørperspektivet

Forventninger til funn:

Endringer i Store Norske på 90-tallet er et resultat av politiske entreprenørers innsats og deres nære forhold til administrasjonen i Store Norske.

I dette perspektivet er hierarkisk styring mindre vektlagt. Organisasjonens formelle struktur har betydning, men aktørene opptrer ”løse” i forhold til disse rollene. Dette åpner for innflytelsesmuligheter for eksterne aktører og aktører fra ulike nivå i organisasjonen. ”Rasjonaliteten” kan dermed knyttes både til enkeltpersoner, grupper og organisasjoner. Ulike aktører forholder seg til hverandre og vil ta initiativ for å ivareta sine interesser. Det kan oppstå uenighet om hovedmålsettingen, noe som kan utløse politisk kamp mellom flere interessegrupper. ”Muligheten til å påvirke utfallet avhenger bl.a. av hvor strategisk gunstig plassert en koalisjon er i forhold til sentrale beslutningsorganer. Utfallet bestemmes av de grupperingene som klarer å etablere ”vinnende koalisjoner”, dvs. koalisjoner med tilstrekkelige ressurser” (Sætren, 1983:16). Endringsprosesser kan på den annen side være resultat av sondering, konsultasjon og kompromiss mellom partene.

Gjennom entreprenørperspektivet vil jeg prøve å belyse hvordan utformingen av lederskap kan forklare endringsprosessen i Store Norske. Jeg vil prøve å vise hvordan ulike aktører, på ulike nivå i systemet, har utvist handlings- og nyskapingsevne i prosessen fram mot St.prop. nr 2 (2001-2002).

Noen av aktørene jeg vil presentere i oppgaven har et sterkt politisk engasjement. Gjennom fagforening eller partipolitikk, utøver de entreprenørskap med konsekvenser for Store Norskes endringsprosses.

Minst to av entreprenørene jeg trekker frem kan betegnes intraprenører fordi de fyller en entreprenørrolle innen organisasjonen Store Norske. Intraprenørskap anses som en prosess for innovasjon og diversifisering i etablerte foretak, gjennom intern utvikling. ”Ved å tappe kreativ energi i et foretak forsøker man å stimulere innovasjoner. På denne måten kan man øke produktiviteten og konkurranseevnen, og hjelpe bedriften til å holde på noen av sine beste personer (Jevnaker og Johnstad, 1986). Det som motiverer disse entreprenørene antas ikke å være fortjenestemotivet, men behovet for å skape ny virksomhet. Det som særpreger disse innom-hus-entreprenørene er at de relativt konkret kan se for seg ny virksomhet, og kan deretter gå videre og realisere den (ibid). Jeg vil videre i oppgaven forholde meg til teorier om entreprenørskap, selv om jeg kjenner til nyanseringen ang Intraprenørskap. ”Intraprenørene mine” blir også videre i oppgaven kalt entreprenører.

Utforming av lederskap og dannelsen av interessegrupper kan ha vært viktige faktorer for endringsprosessen i Store Norske. Endringsprosesser er krevende arbeid, og suksess kan neppe tilskrives en person alene.

Lederrollen utøves innen en bestemt organisasjonskontekst, og en god måte å forstå denne prosessen på, er å studere hvordan politiske og administrative ressurser koples sammen og utnyttes for å nå et bestemt mål.

Lederskap har med relasjoner mellom leder og tilhenger å gjøre. I oppgaven vil jeg knytte begrepet til konkrete posisjoner eller roller.

Ved hjelp av tre aspekter vil jeg skissere hva som gjør en aktør til entreprenør:

3.5.1. Entreprenørskap

En rolle defineres gjerne som et sett av normer og forventninger eller ”den atferd som forventes av den som inntar en bestemt posisjon innenfor gruppen” (Bjørvik, Haukedal, 1997). Ved praktisk erfaring og utdanning skaffes verv og medlemskap, som gir grunnlag for autoritet og innflytelse. Noen statuser knyttes til plikter og rettigheter ved en bestemt posisjon i et sosialt system (Larsen, 1985). Posisjoner kan oppfattes som en kilde til ekspertise. De kan være ervervet på bakgrunn av en bestemt innsikt eller funksjonell kompetanse, som igjen økes gjennom deltakelse på ulike arenaer. Ekspertise er mediet som skaffer klienter (Eidheim, 1972). Deltakelse på ytre arenaer gir nettverkskompetanse, og muligheter for ytterligere formelle og uformelle henvendelser i forhold til ulike aktiviteter. ”Betydningen av slike roller og nettverk øker med fravær av regler som strukturerer samhandlingen mellom lokale og sentrale myndigheter” (Larsen, 1985:64)

Et trekk ved entreprenører er deres tilbøyelighet til å søke råd og hjelp hos mennesker de har et personlig forhold til. De oppsøker ikke institusjoner som banker, forsikringsselskaper og offentlige etater som sådanne, men henvender seg til spesielle personer i disse institusjonene. Evnen til å etablere nettverk av personlige kontakter bygger ikke på kjølige, instrumentelle overveielser og planlegging. Sentrale egenskaper er heller åpenhet, selvsikkerhet og tro på verdien av de kunnskaper de får del i gjennom tilfeldige møter med andre som vet noe. Disse holdningene står for en handlingsrasjonalitet som er meget forskjellig fra beslutningsrasjonalitet.

Beslutningsrasjonalitet vil si at en analyserer det problem en står overfor, med det mål for øye at en reduserer risiko og usikkerhet, samtidig som en maksimerer gevinst.

Entreprenører som praktiserer handlingsrasjonalitet skaper sin egen virkelighet, gjennom å bruke de personlige kontakter de skaffer seg. Disse aktørene er gjerne risikovillige og prestasjonsorienterte, og de lærer gjennom prøving og feiling. Disse holdningene er ofte et produkt av miljøer, som verdsetter foretaksomhet.

Entreprenørkulturen kan beskrives som en innstilling blant folk i et område eller en organisasjon som aksepterer og gir støtte til initiativrike personer. Et kjennetegn ved slike kulturer er at det finnes rom for individualisme (Ebeltoft, 1991).

Entreprenørskap settes ofte i forbindelse med en antagelse om at aktøren søker profitt. Hovedsakelig har entreprenørbegrepet da blitt benyttet for å forstå atferd i økonomiske sfærer, men i politiske sammenhenger kan profitten ta form av stemmer, oppslutning og posisjoner. Det er ikke nødvendigvis en motsetning mellom å være opptatt av å fremme lokal velferd og å søke politisk oppslutning. Politikere vil i ulik grad være motivert av å skape seg en karriere, men det ligger i selve ”spillet” at makt og legitimitet må søkes dersom beslutninger skal kunne treffes og mål nås (Larsen, 1985). Viljen til å ta risiko, er et framtrædende trekk ved entreprenøratferd (Barth, 1972).

3.5.2. Nettverk

En vanlig forståelse av sosiale nettverk, beskriver dette som enkeltpersoners verdifulle sosiale kontakter i de nære omgivelser. Mer generelt kan vi si at sosiale nettverk er mønstre av sosiale relasjoner mellom aktører i samfunnet (Grønmo, 2000). Aktørene er handlende enheter f.eks. enkeltpersoner, familier, foreninger, organisasjoner og bedrifter m.m. Relasjonene kan ha forskjellig styrke. Vennskap vil være en sterkere forbindelse enn bekjentskap. Den amerikanske sosiologen Mark Granovetter (1973) utviklet en teori om styrken i svake bånd. Hans poeng er at nettverk mellom nære venner, sterke bånd, danner små tette nettverk i form av klikker, der alle aktørene er relatert til hverandre. Styrken ved svake bånd, relasjoner mellom bekjente som sjelden møtes, er at disse utgjør forbindelseslinjer mellom ulike klikker, disse blir da knyttet sammen i større sosiale strukturer (Grønmo, Løyning, 2003).

Når aktøren skal framstå som entreprenør, er det nødvendig å søke alliansepartnere. Sosiale nettverk kan ha stor ressursmessig betydning for aktøren. Det kan være mulig å skaffe seg goder eller fremme sine interesser gjennom nettverket. Gjennom sine nettverksforbindelser kan aktøren skaffe seg informasjon om viktige spørsmål og sikre

seg støtte for egne synspunkter. En fordel ved svake bånd er at de kan gi tilgang til andre viktige ressurser enn ressursene som er tilgjengelig gjennom sterke bånd.

Sosiale nettverk kan utnyttes systematisk og planmessig for å fremme interesser eller realisere mål. Nettverk kan på denne måten ha strategisk betydning for aktørene. Kontakt med andre politikere er en kilde til oppslutning. Politiske nettverk tar utgangspunkt i formelle og uformelle forbindelser mellom partier, forvaltningsorganer, interesseorganisasjoner og sentrale aktører i politikk og samfunnsliv. Gjennom nettverkforbindelser kan aktørene påvirke politiske prosesser og oppnå politiske beslutninger i tråd med egne interesser.

Det sosiale nettverket kan også fungere som et beskyttelsesnett, som minsker risiko, ved at det finnes samarbeidspartnere som kan gi råd og eksperthjelp m.m. Entreprenørens selvsikkerhet øker gjennom at mange i lokalmiljøet verdsetter bedriftens framgang og støtter initiativ som overskrider rammen av hva som betraktes som "normalt". Dersom entreprenøren mislykkes, får det liten betydning for styrken i nettverket, fordi de fleste aksepterer at man kan feile. Det er en del av spillets regler (Ebeltoft, 1991).

Personlig stil og integritet gjør det vanskelig for andre å ta over og videreføre engasjementet i det eksisterende nettverket. Det sosiale nettverket er mer formet som et "adhocrati" enn som et byråkrati. Nettverket er oppbygd av frivillighet, åpenhet og mangfoldighet. Følelsesmessig bånd som bekjentskap og vennskap gir nettverket den sosiale substans (Ebeltoft, 1991).

Det tar tid å utvikle gode samarbeidsrelasjoner. Ofte må en gå nye veier, delegere viktige oppgaver til andre og gi avkall på kontroll. Evnen til å utvise utholdenhet er avgjørende, slik at en ikke blir frustrert og avvisende, dersom andre skaper vanskeligheter for en selv. Til tross for motgang signaliserer partene at de søker samarbeid. Utholdenheten blir da et uttrykk for tillit (Ebeltoft, 1991).

3.5.3. Tillit

Politisk lederskap krever evne til å samle politisk oppslutning. Tillitsforholdet mellom leder og tilhengere styrkes og svekkes i løpet av prosessen, med endringer i oppslutning og legitimitet som mulig utfall. Typen relasjon mellom leder og tilhengere har betydning for lederens handlingsrom og legitimitet/støtte, og dermed for muligheten til entreprenørutforming av lederskapsrollen. Støtten er knyttet til betingelsen om at "fanen holdes høyt" i de viktigste sakene (Larsen, 1985).

Videre er det avgjørende at det er gjensidighet mellom partene i nettverket. For å være en del av et nettverk, er det nødvendig å bidra. Partene må oppleve at de får noe igjen fra nettverket som de ellers ikke hadde fått.

En allianse mellom et selskaps administrasjon og politiske aktører vil redusere risiko og usikkerhet og dessuten øke endringsmulighetene. Ved å kople politiske og administrative ressurser vil en oppnå langt større effekt enn ved at ressursene opptrer hver for seg.

Strategiske nettverksforbindelser i næringslivet kan dyrkes gjennom styrefellesskap eller overlappende styremedlemskap mellom bedrifter.

Dette skjer når bedrifter rekrutterer styremedlemmer som også har andre styreverv, eller når de plasserer egne styremedlemmer i andre bedriftsstyrer. Utveksling av informasjon, utforming av felles synspunkter og samordning av aktiviteter er strategisk bruk av nettverkene. Dette skaper grunnlag for makt og innflytelse. Svake bånd strategiske betydning er at de utvider nedslagsfeltet og øker gjennomslagskraften for nettverksstrategien.(Grønmo, 2000).

Kapittel 4 – Empirisk rammeverk: endringsprosessen

4.1. Omgivelsene

I Europa har kullindustrien stort sett mottatt store subsidier og vært underskuddsforetak. Derfor var det ingen som hadde tro på at kullgruvedriften på Svalbard kunne bli lønnsom. Kommunikasjonen mellom Store Norske og departementene bar preg av dette. ”Når de i tillegg fikk kritiske miljøvern spørsmål rettet mot seg (på begynnelsen av 90-tallet) , var de i utgangspunktet dømt til å være taperne, som ingen ville være på lag med” (I11).

4.1.1. Store Norske og Næringsdepartementet

Næringsdepartementet fikk oversendt alt de ville se av planer og regnskap i forhold til Store Norskes virksomhet. De hadde detaljert oversikt over alt hva pengene gikk til. Ingen ting var skjult for dem (I13).

Næringsdepartementet utøvde et passivt eierskap i forhold til Store Norske og andre statseide aksjeselskaper. Departementet valgte et styre og satte hoveddrammene for virksomheten i henhold til selskapets formålsparagraf. Det var selskapets styre og administrasjon som skulle drive virksomheten. Departementet blandet seg ikke opp i forretningsmessige spørsmål. Statseide selskaper som klarte seg uten statstilskudd hadde større frihet enn de som mottok tilskudd.

Andre departement har kritisert Næringsdepartementet for å styre for lite, at dette var en form for myndighetsfraskrivelse. Næringsdepartementet på sin side forsvarte sin forsiktige linje med at de faktisk hadde gode resultater, med denne formen for passiv styring. Dersom en overkjørte styret kunne en risikert at de gikk av. Lot man styret sende alle vanskelige saker til departementet, løp de fra det ansvar de var satt til. Departementet ønsket å være informert i forkant av selskapets handlinger, men ikke blande seg inn og detaljstyre (I5).

4.1.2. Miljøvernpolitikk

Engasjementet for miljøvern på Svalbard var ikke et nytt fenomen. Allerede på slutten av 1800-tallet, tok vitenskapsfolk initiativ for å verne dyrearter som ble utsatt for rovdrift. Disse tankene fikk gjennomslag i forhandlingene om Svalbard-traktaten i 1919 - 1920, der artikkel 2 gir Norge rett til å gi og håndheve regler om vern av planter og dyr (Arlov, 2003). Miljøvern, som fredning av områder, kom i 1973 i form av forskrifter (områdefredningsbestemmelser).

Under stortingsdebatten i forkant av St.m. nr 39 (1974-75) var det størst fokus på vekst og utbygging på Svalbard, men et begynnende engasjement for naturens sårbarhet på øygruppen var representert. Et av meldingens hovedelementer, var beskrivelse av vernetiltak. Enkelte representanter kom med kritiske bemerkninger til ensidig næringsvirksomhet. (Nilsen, 2001:59).

I St.m. nr 40 (1985/86) uttrykte regjeringen at det var et mål å verne Svalbards flora, fauna og villmark, samt å begrense skadevirkninger på naturmiljøet i områder med økonomisk virksomhet eller annen menneskelig aktivitet. Dette var en oppfølging av St. m. nr 26 (1982-83) som omhandlet løsninger for å imøtekomme både næringsvirksomhet (særlig turismen) og hensynet til naturverninteresser på Svalbard. Viktige miljøpolitiske premisser ble lagt i denne meldingen. Det var en bred tverrpolitisk enighet om at miljøinteresser skulle veie tungt.

St.m. nr 50 (1990/91) tok ikke bare opp omstruktureringen av Store Norske, men inneholdt også kapitler om forholdet mellom kulldrift og miljø, og forholdet mellom reiseliv og miljø. Det ble på nytt fastslått at et av målene i norsk Svalbard-politikk er bevaring av øygruppens særegne villmarksnatur. Videre ble det påpekt at dette ga de miljømessige rammebetingelsene for næringsvirksomhet. Dette er et prinsipp som Miljøverndepartementet har bygd videre på i sin forvaltning (I7). Meldingen ga Miljøverndepartementet hovedansvaret for det praktiske arbeidet med å utarbeide en forvaltningsplan for Svalbard. Arbeidet skulle skje i samråd med

Næringsdepartementet, Justisdepartementet, Utenriksdepartementet og andre aktuelle departement. Miljøverndepartementet skulle styre prosessen. Sysselmannen på Svalbard fikk i oppgave å iverksette planen.

4.1.3. Miljøvernmobilisering

Etter at Store Norske hadde foreslått vei mellom Longyearbyen og Svea i 1991, opplevde de en kraftig mobilisering fra miljøvernere.

I Svalbardposten av 27.03.92. gikk Norges Naturvernforbund ut og støttet hovedlinjene i ”Forvaltningsplan for turisme og friluftsliv på Svalbard”, som da var ute på høring. Naturvernforbundet var negative til det planlagte Sentralfeltet og karakteriserte nye kullfelter som en akutt trussel mot Svalbard-miljøet. Forbundet understreket viktigheten av at området mellom Svea og Longyearbyen måtte skånes mot større inngrep som for eksempel vei og kraftlinjer.

Direktør Øritsland i Norsk Polarinstitutt var skeptisk til vei mellom Longyearbyen og Svea pga internasjonale strømninger innen miljøvern. Han trodde at en vei kunne ha symbolverdi for bl.a. Greenpeace. Dessuten påpekte han at Norsk Naturvernforbund var kritiske til veibygging (Svalbardposten 13.03.92).

Stortingsrepresentant/president Kirsti Kolle Grøndahl påpekte behovet for alternativ tenkning om Svalbard-samfunnets framtid, ikke minst fordi hun anså kulldrift som en forurensningskilde, en var nødt til å ta hensyn til (VG 03.04.92).

Andre arbeiderpartipolitikere gav støtte til videre kulldrift. ”Et levedyktig samfunn i Longyearbyen må være basert på kull”, sa Børre Pettersen, da han som statssekretær i Miljøverndepartementet holdt 1. mai talen i Longyearbyen i 1992 (Svalbardposten 08.05.92).

Kirsti Kolle Grøndahl ble intervjuet i Svalbardposten 14.08.92. og gjorde det klart at hun ikke ønsket å åpne Sentralfeltet. Hun var skeptisk til videre kulldrift, og hadde

store problemer med å akseptere kulleksport, og enda større problemer med at Norge subsidierte en av verdens største forurensningskilder. Norge forsøkte jo å være et land med grønn profil.

Kolle Grøndahl fikk støtte hos Willy Østreng, direktør for Fritjof Nansens Institutt, som mente det ville bli vanskelig å forsvare internasjonalt at Norge åpnet kullfelter hvor lønnsomheten var tvilsom. Kull var mer forurensende enn andre energibærere, hevdet han. Forskning, turisme og undervisning var reelle alternativer. Østreng mente myndighetene måtte ta initiativ i den omleggingssituasjonen Svalbard var inne i (Svalbardposten 21.08.92).

Næringsminister Knapp (Ap) ønsket både mer forskning og kulldrift på Svalbard. Selv om Sentralfeltet ble vedtatt ville det bli en nedbemanning i Store Norske, slik at forskning ville bli et viktig supplement (Svalbardposten 04.09.92).

Professor Olav Orheim ved Norsk Polarinstitutt, mente forskning ville bli stadig viktigere for Svalbard i en tid med nedtrapping av kullvirksomheten og i en tid da det ville være uhyre vanskelig å få politikere til å bruke hundre talls millioner kroner på et nytt kullfelt mellom Svea og Longyearbyen (Svalbardposten 16.10.92).

4. desember 1992 kom en fellesuttale fra Norges Naturvernforbund, Natur og Ungdom, Greenpeace Norge, Verdens Naturfond, Bellona, Fremtiden i våre hender og Den Norske Turistforening, som mente at en utbygging av Sentralfeltet ville tvinge staten til å fortsette å subsidiere kulldriften i 50 år framover. ”Det betyr fortsatt subsidiering av co2-utslipp og andre luftforurensninger fra brenning av kullene.” Miljøorganisasjonene hevdet at samfunnet ikke hadde råd til å bygge ut Sentralfeltet.

Geir Ulfstein, 1.amanuensis ved institutt for offentlig rett ved Universitetet i Oslo, skrev i Svalbardposten om Svalbard-traktaten og Svalbards framtid. Han uttrykte at det i hovedsak var kulldrift, oljevirksomhet og turisme som innebar en trussel mot miljøet. Norsk suverenitet over Svalbard kunne opprettholdes rettslig og politisk med at langt

lavere befolkning enn 1000 som var tilfellet da, 400 var tilstrekkelig (Svalbardposten 11.12.92).

Norsk polarinstitutt hadde registrert nye og gamle sporskader i Svalbard-naturen. Om lag 3000 km² var berørt av sporskader, hovedsakelig i områder hvor det hadde vært drevet gruvedrift og boring etter olje og kull (Svalbardposten 05.02.93). Det samlede landareal for Svalbard er ca. 62 700 km². Omtrent 54 % av øygruppen er dekket av isbreer.

Miljøorganisasjonene arbeidet videre for å få verneområde i Arktis (Svalbardposten 12.02.93). Vern av Arktis ville bli en lang og krevende internasjonal politisk prosess med sterke motkrefter, het det i en pressemelding fra miljøorganisasjonene Verdens Naturfond, Natur og Ungdom, Greenpeace, Norges Naturvernforbund, Norsk Ornitologisk Forening og Framtiden i våre hender.

Som en følge av St.m. nr 22 (1994/95) Om miljøvern på Svalbard, ble Sysselmannens miljøvernavdeling etablert. Det hadde vært noen miljøkonsulenter der tidligere, men ikke med egen leder. Miljøvernavdelingen er organisert på samme måte som miljøvernavdelingene på fastlandet hos Fylkesmennene.

4.1.4. Interdepartemental arbeidsgruppe nr 2

Næringsminister Grethe Knudsen nedsatte i 1997 en interdepartemental arbeidsgruppe som skulle vurdere statsstøtten til norsk virksomhet på Svalbard. Året etter konkluderte arbeidsgruppen med at Store Norske var unødvendig for å sikre bosettingen på Svalbard og kunne legges ned. Svalbardrådet engasjerte Norsk Institutt for By- og Regionalforskning til å vurdere rapporten fra den interdepartementale arbeidsgruppa. Rapporten ble sterkt kritisert på faglig grunnlag, og fikk liten betydning.

4.1.5. Allianser og samarbeid - UNIS

Store Norske stilte seg positiv til etableringen av Unis, slik Statsråd Gudmund Hernes skisserte det. Fagforeningen påpekte at etableringen ikke måtte føre til forringelse av boligtilbudet til selskapets ansatte (Styremøte 23.09.92).

Store Norske gjorde et utspill om FOU-samarbeid overfor UNIS's styre i forhold til Norges forskningsråds strategiske plan for forskning på Svalbard. Under styremøtet 14.10.97. ble det kommentert at "Det er viktig for selskapet å skape allianser slik at forskningsmiljøet forstår at Store Norske er bidragsyter til mer enn infrastruktur og miljø på Svalbard".

4.1.6. Longyearbyen Arbeiderforening

Samarbeidet mellom ledelsen og Longyearbyen Arbeiderforening var svært viktig for endringsprosessen. Fagforeningen var bevisst på at de ønsket at arbeidsplassene i Store Norske skulle overleve. De var villige til å gå inn og være med i endringsprosessen.

Spesielt var endringene i boligpolitikken en tøff sak å håndtere for fagforeningen.

Tidligere hadde det nærmest vært tariffbefestet gratis bolig, nå ble det forhandlet frem at de ansatte måtte betale husleie, om enn noe subsidiert.

Foreningen jobbet også aktivt både inn mot LO og politiske partier, for å skaffe politisk gehør for gruvedrift (II 1).

De ansatte har påvirket prosessen gjennom at de har valgt fagforeningsledere, som har markert sin støtte til endringsprosessene.

4.1.7. Demokratiseringsprosessen

Demokratiseringsprosessen i Longyearbyen på 90-tallet gikk i større tempo enn ledelsen i Store Norske hadde forventet. De oppfordret sine ansatte til å engasjere seg og delta i prosessen.

Tidligere hadde de ansatte hatt innflytelse på Longyearbysamfunnet gjennom deltakelse i bedriftsdemokratiet i Store Norske. I 1971 ble det stedlige Svalbardråd opprettet ved kongelig resolusjon. Dette var første steg i demokratiseringsprosessen. Som en videreføring skjedde opprettelsen av Svalbardrådet i 1981. Aktiviteten i Svalbardrådet og dets underutvalg økte jevnt og trutt gjennom 80- og 90-tallet. Utviklingen kan synliggjøres gjennom den gradvise økningen i pengeoverføringer til Svalbardrådet over svalbardbudsjettet.

I starten stilte Store Norske med egen liste i valget til medlemmer i Svalbardrådet. Etter hvert inngikk Store Norske-lista et samarbeid med Arbeiderpartiet. De ansatte i Store Norske ble oppfordret til politisk engasjement i det partiet, de selv opplevde at de hørte hjemme. Likevel viste det seg fort at flertallet på Arbeiderpartiets liste var ansatte hos Store Norske, mens det andre politiske tyngdepunktet, Tverrpolitisk-liste, i hovedsak bestod av ansatte ved SSD, UNIS og andre. Høyre og Krf stilte egne lister. Dette var små partier men de ble likevel viktige for avgjørelsen om Svea Nord.

Lokalpolitikerne ble svært engasjerte i kampen om å skape stabile arbeidsplasser. Svalbard hadde ofte besøk av Stortingsrepresentanter, og det var lett for lokalpolitikerne å bli kjent med disse, gi informasjon og påvirke sitt moderparti. Krf hadde for eksempel stort sett vært i konflikt med sitt moderparti, siden de ble dannet. Likevel hadde de en viss påvirkning på sine politikere om viktigheten av gruvedriften (II1).

4.1.8. I dialog med embetsmenn og stortingsrepresentanter

I statsbudsjettet for 1999 ble det vedtatt et produksjonskvantum i perioden 1999 – 2002 begrenset til 400 000 tonn i gjennomsnitt. Dersom undersøkelsene medførte et høyere kvantum for årene 2000 og 2001, så skulle gjennomsnittet for perioden være styrende. Robert Hermansen tiltrådte i 1999 som administrerende direktør i Store Norske og kontaktet Nærings- og handelsdepartementet, som var villige til å ta bort produksjonstaket.

I tildelingsbrevet for år 2000 ble det bestemt at produksjonstaket på 400 000 tonn pr. år skulle oppheves. Et produksjonstak ville ikke være forenelig med kravet om å drive bedriftsøkonomisk effektivt.

Da styret behandlet søknaden om tilskudd for 2001 (styremøte 10.12.99), gikk det klart fram at arbeidet i Svea Nord allerede var forsert med 2 måneder i forhold til ”Styrets tilrådning vedrørende undersøkelser i Sentralfeltet med sikte på gruvedrift i Svea Nord”. For å forbedre beslutningsgrunnlaget for feltets økonomiske drivverdighet, ble det ansett som ønskelig å forsere undersøkelsesarbeidet ytterligere. Dette ville imidlertid føre til at selskapet fikk kostnader allerede i 2001 som uten forsering ville ha kommet i 2002. Selskapet regnet med at det ikke ville bli behov for å søke om tilskudd for 2002.

Nærings- og handelsdepartementet engasjerte konsulentfirmaet Hartmark Consulting AS til å vurdere Svea Nord Prosjektet. Konsulentene konkluderte med at produksjonsvolumet måtte økes for å få til en tilstrekkelig robust økonomi. Styret i Store Norske var enige i dette og mente produksjonen burde ligge på mellom 1 til 2 millioner tonn/år for å kunne møte svingningene i kullprisene. Dette var i tråd med konsulentfirmaets forslag.

Styret vedtok at selskapet skulle utarbeide en forseringsplan (styremøte 24.03.00). Dette førte til at direktør Hermansen flere ganger kom til Næringsdepartementet med nye tall for produksjonskvantum. Næringsdepartementet var orientert om forseringsplaner og endringer i produksjonsvolum og de lot selskapet fortsette. Departementets bidrag i prosessen ble på mange måter ”å passe direktør Hermansens rygg”. De stod bak og forsvarte han mot angrep fra andre departement, da han gjennomførte høyere opplåning, pantsetting av eiendommer og pantsetting av utmål og kullrettigheter. At tallene økte etter hvert som Hermansen snakket, ble akseptert som at dette var de bedriftsøkonomiske ”organer som styrte”, og departementet sørget for å klarere dette med Stortinget (I5).

Våren 2000 skulle St.m. nr. 9 ”Om Svalbard” behandles av Stortinget. I den anledning holdt Store Norske orienteringer for en rekke komiteer og ministre som besøkte Svalbard:

Kommunaldepartementet, Justiskomiteen, Nærings- og handelsdepartementet, Utenriksdepartementet, KUF, Justisminister Hanne Harlem og Miljøvernminister Siri Bjerke. Politikerne og embetsmennene fikk i hovedsak driftsteknisk informasjon. Det økte tempoet ble forklart som gjennomføring av en produktivitetstest. Selskapet mente det ikke hadde skjedd en forsering, selv om selskapet ”feilaktig hadde benyttet dette ordet tidligere”. Det ble gjort rede for at alle miljømessige forhold ville bli avklart gjennom en konsekvensanalyse.

Store Norske ble kritisert under behandlingen av st. m. nr 9, fordi selskapet hadde arbeidet for raskt og at informasjonen hadde kommet for sent til Stortinget (styremøte 01.09.00).

Styreleder Barlindhaug fikk i møte med Næringsminister Grethe Knudsen meddelt hvordan revidert nasjonalbudsjett skulle forstås i forhold til selskapets plan om å bygge ny kai og utlaster. Det ble klart at selskapet fikk lov til å bygge ny kai, utlaster og lageroppbygning ved hjelp av låneopptak (Styremøte 26.05.00).

Både media og ulike departement stilte spørsmål ved hvem det var som egentlig styrte og bestemte næringspolitikken på Svalbard, Stortinget eller direktør Hermansen. Det ble hevdet at Hermansen alt hadde tatt beslutningene før de ble behandlet av de folkevalgte.

4.1.9. Store Norske og Miljøverndepartementet

Etter at Hermansen ble direktør, ble kontakten mellom Store Norske og Miljøverndepartementet nærmere (I7). Han hadde en filosofi om at å styrke et åpent samarbeid, og å skaffe seg venner i stedet for motstandere, var en framtidsrettet atferd som på sikt ville gi resultater(I16/I14).

Miljøverndepartementet stilte krav om konsekvensanalyser i forbindelse med Svea Nord planene. Disse kravene var ikke tuftet i miljøvernbestemmelser som var vedtatt den gang, de var strengere. Store Norske aksepterte kravene etter litt motstand. Embetsmennene i Miljøverndepartementet var opptatt av Store Norskes strategi i forhold til sine planer i Svea Nord og hva de sa i forhold til hva de gjorde. Det som ble sagt ett år, var ikke helt det samme som ble sagt neste år. Både Miljøverndepartementet og Store Norske tenkte langsiktig, men Store Norske som skulle bli et kommersielt selskap ”justerte kursen litt dramatisk”, sett i forhold til Miljøverndepartementets synspunkt. Mistenksomheten var gjensidig (I7).

Konsekvensutredningen, kalt Svea-rapporten, omfattet alle vesentlige spørsmål angruvedriftens konsekvenser for naturmiljøet. Under utredningsarbeidet forholdt Store Norske seg til Plan- og bygningsloven regler og frister. De sendte melding om konsekvensutredningen til ansvarligmyndighet (Miljøverndepartementet). Omtrent 6 uker senere fikk de tilsendt et utkast til program for utredningen. Etter 10 uker hadde de enda ikke mottatt et endelig program, til tross for at fristen for dette var 2 uker i følge Plan- og bygningsloven. Selskapet hadde da, på dette tidspunkt gjennomført undersøkelsene og oppsummert resultatene på bakgrunn av programutkastet de hadde mottatt.

Det viste seg at Miljøverndepartementet forholdt seg til lovverk som var under utarbeidelse. I et brev til Store Norske hadde de påpekt at ”Krav til konsekvensutredninger i samsvar med Plan- og bygningslovens bestemmelser er ikke formelt gjort gjeldende for Svalbard. Et formelt regelverk om konsekvensutredninger vil foreligge først når Svalbard-miljøloven med forskrifter blir gjort gjeldende. Sakens omfang og miljøvernmessige betydning tilsier likevel at en beslutning om regulær drift i Svea Nord må fattes på bakgrunn av en fullstendig miljøkonsekvensutredning i tråd med disse kravene”.

Miljøverndepartementet hevdet at det fremgikk i forskrifter av 21.mai 1999 hvordan utredningsprogrammet skulle utformes.

Til tross for at flere av høringsinstansene påpekte at utredningsprogrammet ikke var utformet etter forskriften, ble det enighet om at forslag til program skulle sendes ut slik det forelå.

Konsekvensanalysen viste at det ikke ville oppstå vesentlig økt risiko for negative miljøkonsekvenser som følge av en lønnsom gruvedrift i Svea.

I det høringsfristen for konsekvensanalysen gikk ut 27.04.01., ba Bellona om utsettelse av høringsfristen. Dette fikk oppslag i flere aviser da konsekvensene av en utsettelse kunne bli dramatiske for Store Norske. Det kunne føre til at beslutningen om drift i Svea Nord ble utsatt til høsts sesjonen.

Avisen Nordlys omtalte saken som en skandale og skrev 27.04.01. at skulle Bellona få utsatt saken, ville det forsterke mistanken om at Miljøverndepartementet slett ikke bare opptrådte som fagdepartement, men hadde en skjult agenda. Avisen henviste til et internt og hemmelig notat fra 1995 der Miljøverndepartementet omtales som om det deltok aktivt i oppbyggingen av en "felles miljøfront" og var medlem av "miljøfamilien". Videre skrev avisen: "en tverrsektoriell allianse av miljøverntilhengere internt i statsforvaltningen har samarbeidet i en felles miljøfront mot Store Norske Spitsbergen Kulkompanis planer for kulldrift på Svalbard".

Tore Ising, seniorrådgiver i Miljøverndepartementet, avviste i den samme utgaven av avisen Nordlys at det eksisterte noe slikt nettverk og det dreide seg ikke om noe nettverkssamarbeid mellom personer.

Norsk Polarinstitut var heller ikke fornøyd med konsekvensutredningen, og ville ha enda flere utredninger (Nordlys 10.05.01). Norsk Polarinstitut var imidlertid nevnt i det interne notatet fra 1995, som den som "sydde sammen det hele".

Bellona fikk 2 uker utsatt frist.

Dette skapte uro hos Store Norskes forretningsforbindelser, da det også kom avisoppslag om miljøverndepartementets interne notat. Da den formelle bekreftelsen kom, om at Stortingsbehandlingen av Svea Nord-prosjektet ble utsatt, stoppet Store Norskes bankforbindelse all utvidet kreditt over kr 190 millioner med øyeblikkelig effekt. I omtrent en uke hadde selskapet full betalingsstopp. Deretter løste situasjonen seg, med god støtte fra Næringsdepartementet (styremøte 01.06.01). Den alvorligste konsekvens av utsettelsen for Store Norske, var en svært anstrengt likviditet frem til beslutningen (St.prp. nr. 2 (2001 – 2002)) ble tatt.

4.1.10. Finansiering og tillit

Noe av det første Hermansen gjorde som direktør f.o.m. 12.03.99. var å kontakte selskapets bankforbindelser, som da var DnB. Banken hadde ikke tro på planene for Svea Nord og var ikke villige til å satse på dette. Hermansen tok da kontakt med flere forskjellige banker og ba om anbud. Sparebank 1Nord-Norge hadde vilje til å satse på nordnorske bedrifter og hadde tro på Store Norskes planer. Dette var ikke folk Hermansen kjente fra sin tid i styret for Distriktenes Utbyggingsfond eller andre organisasjoner. Likevel hadde de tillit til prosjektet. Sparebank 1's finansavdeling tok oppdraget med å finne samarbeidspartnere innen transport og eiendomsforvaltning. Sparebank 1 sjekket markedet og anbefalte samarbeid med Pellerin AS ang. eiendomsforvaltning, Leonhard Nilsen & Sønner AS når det gjaldt transport og veianlegg. Selskapet fikk disse ettersjekket i et stort arbeide som Torgeir Reve ved BI i Oslo utførte. BI sjekket også kontakten til rederiet Jebsen Management. Å ha solide samarbeidspartnere var avgjørende for at Svea Nord-prosjektet skulle lykkes. Jebsen hadde vært med før, men nå trengtes helt andre kontrakter fordi en skulle skipe over millioner tonn kull, ikke bare noen hundre tusen tonn.

For å finansiere Svea Nord-prosjektet solgte Store Norske aksjer i interne selskaper og eiendommer. Styret sluttet seg til administrasjonens vurdering og godkjente salget av selskapets aksjepost i Svalbardbutikken AS til pålydende verdi. Også det gamle sykehuset ble solgt til høystbydende (styremøte 07.09.95.).

Vin-/brennevinslageret ble solgt i januar 1997.

Pellerin AS anbefalte Store Norske å stifte et eget aksjeselskap for alle boligene, og så selge alle boligene til aksjeselskapet. Boligene hadde høyere verdi enn det lånet boligaksjeselskapet måtte ta opp for å finansiere kjøp av boligene. Store Norske solgte boligene til sitt eget aksjeselskap, og fikk frigjort 100 millioner, som ble benyttet i finansieringen av Svea Nord-prosjektet.

Til sammen solgte Store Norske aktiva for 155 mill. kr.

(St.prp. nr 2 (2001-2002)).

Store Norske ble vist tillit hos sine samarbeidspartnere. Hos Leonhard Nilsen & Sønner AS hadde selskapet en periode utestående 40 millioner kr.

Hos leverandøren av gruveutstyr Joy, hadde selskapet også betydelig kreditt en periode.

Å investere tid i å etablere tillit og troverdighet i sine omgivelser skulle vise seg å bli avgjørende, i en periode da selskapets likviditet var svært anstrengt.

Det må også kommenteres her at de færreste bedrifter kan finansiere store deler av sine investeringer ved hjelp av statstilskudd. I denne situasjonen var Store Norske et politisk instrument, der Stortinget var villig til å bevilge penger til undersøkelsesstollen før en visste om prosjektet var lønnsomt. Stortinget bevilget 275 millioner kr til Svea Nord-prosjektet fra 1999 til 2001.

Store Norske hadde pr. 30.juni 2001 brukt til sammen 885 mill. kr for å gjennomføre utbyggingen av Svea Nord-gruva. I tillegg ble det av Stortinget bevilget 102 mill. kr. i 1999 og 2000 til drift av Gruve 7 og Svea Vest (St.prp. nr 2 (2001-2002)).

For å kunne ligge i forkant med Svea Nord-prosjektet dvs drive fram undersøkelsesstollen raskere enn planlagt, var selskapet nødt til å skaffe seg økonomisk handlingsrom. Det ble etter hvert nødvendig med betydelig kreditt hos Sparebanken 1 Nord-Norge for å dekke behovet for kapital fram til stortingsbehandlingen høsten 2001. Også i slike spørsmål ble avgjørelsene tatt raskt og satt ut i praksis. Næringsdepartementet ble informert i etterkant. Departementet var

ikke lenger bekvem med situasjonen. Flere brev ble skrevet til selskapet i perioden 2000-2001, der Departementet minnet om at selskapet ikke hadde anledning til å øke kreditten eller ta opp nye lån fra private eller offentlige långivere, uten etter skriftlig samtykke fra Nærings- og handelsdepartementet (Brev fra N-og H.dep. 10.07.00. og brev i tilknytning til Statsbudsjettet 2001 - tilleggsbevilgning).

Store Norskes låneopptak i bank beløp seg på 455 mill. kr. (St.prp. nr 2 (2001-2002)).

Noen av mine informanter hevdet at på ett tidspunkt hadde selskapet solgt alt de kunne unnvære, pantsatt så godt som hele Longyearbyen og lånt så mye som mulig. Det var så mye penger i spill at det var umulig for Næringsdepartementet å stoppe prosessen.

4.2. Organisasjonen

Store Norske er en linje-/stab-organisasjon. Beslutninger og utspill kan komme fra den politiske ledelse, styret eller administrasjonen. Jeg vil prøve å forklare hvordan ledelsen prøvde å mobilisere organisasjonen til å gjennomføre endringsprosessen.

4.2.1. Strategiske planer

Høsten 1995 engasjerte direktør Fornes en rådgiver i kommunikasjon, informasjon og profilering. Med utgangspunkt i selskapets strategiske plan, ønsket ledelsen å prioritere disse områdene (Styremøte 07.09.95). Den strategiske planen bestod av 4 satsingsområder. Store Norske skulle spille en viktig rolle når det gjaldt:

1. helårig næringsvirksomhet
2. opprettholdelse av et stabilt familiesamfunn
3. som et arealpolitisk instrument med grunnlag i Svalbard-traktaten
4. som en aktiv aktør for bevaring av områdets særegne natur og miljø.

Selskapet hadde økonomiske mål om å sikre en ”tilfredsstillende økonomi” fram mot 1999, gjennom å vise kvalitet i forhold til ny teknologi og produkter samtidig som organisasjonen måtte vise ”evne til å optimalisere anvendelsen av de tilgjengelige ressurser (Bjørnerud, 1996).

Et annet mål var at selskapet skulle greie å utvikle et troverdig opplegg for åpningen av ny gruve i Sentralfeltet, i god tid før de daværende gruvene tok slutt.

For å nå målene startet selskapet en systematisk opplæringsvirksomhet på flere nivå i bedriften. Ledelsen mente Store Norskes troverdighet ville bli et resultat av hvordan en maktet å utvikle seg som en kompetansebedrift og lærende organisasjon (Bjørnerud, 1996).

Resultatet av samarbeidet med rådgiveren ble blant annet at fokus ble rettet mot fordelingen av ledelseskapasitet. Høsten -97 ble det foretatt en omstrukturering i ledelsessjiktet, for å overføre tilstrekkelig lederkapasitet til de avgjørende oppgavene i forhold til Svea Nord-prosjektet. Intern revisor Ester Knudsen ble overført fra økonomiavdelingen, og til en mer fristilt stilling (i stab) som avdelingsleder med ansvar for samfunnskontakt, Informasjon og Controller. Gruvesjef i Gruve 7 Per Ole Morken ble produksjonssjef innen gruveproduksjon, med ansvar for alle gruvene samt Svea Nord-prosjektet.

Styreleder og styremedlemmene ble også anmodet til å delta i dialogen med beslutningstakere og nøkkelpersoner i Store Norskes omgivelser.

4.2.2. Troverdighet

Administrasjonen med Atle Fornes som direktør (1993-1999), jobbet med å styrke selskapets troverdighet, gjennom å forholde seg til de økonomiske rammene som var gitt og ikke be om tilleggsbevilgninger. Selskapet begynte å lytte mer til hva omgivelsene sa om Store Norske.

Videre ble det gjennomført flere miljøundersøkelser enn tidligere for å finne ut hvordan situasjonen virkelig var og hva som kunne gjøres for å drive mer miljøvennlig. De ble oppmerksomme på at mye av det som ble sagt om Store Norske i

embetsverket og media var direkte feil. Da selskapet under Svea Nord prosjektet skulle øke produksjonen til 1,2 tonn kull, fikk de beskjed om at dette ville vekke det norske klimaregnskapet betydelig. Store Norske ville da vite hva som stod i det klimaregnskapet. Det viste seg at SFT bare hadde tatt et gjennomsnittstall for hvor mye metan de mente Store Norske slapp ut under produksjon. Store Norske målte metanutslipp jevnlig fordi det var en del av HMS-rutinene. Store Norskes metanutslipp var ekstremt lave i forhold til mange andre kullgruver. Selskapet satt med kunnskapen, men visste ikke at metanutslippet var et problem. Noe av den samme problematikken var til stedet da SFT skulle gjennomgå deponiene på Svalbard. Allerede på 80-tallet hadde Store Norske gjennomgått alt PCB-holdig materiale i bedriften. Likeså hadde de gjennomført store undersøkelser ang sur avrenning fra gruvetippene. De hadde også gjort tiltak for å se hva som kunne gjøres for å bedre dette. All denne kunnskapen ble samlet, men ikke formidlet til rette instans eller til allmennheten.

Selskapet ble mer bevisst på betydningen av å kommunisere sin holdning og oppmerksomhet ang naturen på Svalbard. De inngikk et samarbeid med firmaet, Green Network. Videre samarbeidet de med Stein Hansen, som hadde erfaring fra miljøarbeid innen FN-systemet. Forskere fra SINTEF ble også engasjert for å dokumentere Store Norskes miljøarbeid (I11).

Store Norske samarbeidet med SINTEF for å lage en strategi for å bedre forståelsen for bruk av kull som energikilde. Ferdige argumenter og resonnementer skulle brukes som innspill i forbindelse med en forestående Stortingsmelding. Kunnskapen hadde kommet til god nytte under besøket av Næringsminister Grethe Knudsen. De ansatte skulle også kurses i denne kunnskapen (styremøte 16.-17.04.97).

Etter et senere besøk i august ga Statsråd Knudsen klare signaler om videreføring av kulldriften. Styret tolket dette som et signal på at selskapet hadde troverdighet og tillit.

Høsten 1997 vedtok styret å utarbeide 2 typer informasjonsmateriell:

1. En folder med fakta om Store Norske og selskapets virksomhet samt en positiv vinklet markedsføring av virksomheten.
2. Et resymé på 2-3 sider med aktuell informasjon og de viktigste resonnement og argumentasjonsrekker (Styremøte 29.08.97).

Styreprotokollen av 11.12.98. omtaler rapporten fra NGI. Resultatet var positivt for Store Norske. Det var lite forurensning fra gamle steintipper ved gruvene. Selskapet utarbeidet også selv en miljørapport. Denne skulle danne grunnlaget for Store Norskes miljøstrategi (utkom i februar 1999).

Store Norske skaffet seg et faktagrunnlag for å kunne informere og argumentere mot at selskapet var et miljøsvin, slik miljøvernorganisasjoner og andre aktører hevdet.

Det ble fastslått at Store Norskes tallmateriale var korrekt bl.a. i forhold til metangass og at Miljøverndepartementet satt med uriktige tall. Det ble klart at den største kilden til klimagasser var fly- og helikoptertrafikken. Denne kilden måtte både reiseliv, Sysselmannen, forskningen og Store Norske m.fl. dele ansvaret for.

Reiselivsaktørene på Svalbard var i "allianse" med polarinstituttet og miljøbevegelsen. Store Norske støttet også miljøvernorganisasjonene finansielt, bl.a. Bellona i Nikitin-saken.

4.2.3. Direktørskifte

Atle Fornes sa opp sin stilling sommeren -98, og ble avløst den 15.11.98. da teknisk direktør John Utsi ble konstituert som administrerende direktør. Direktør Fornes hadde kjempet for å bevare ressurser som boliger, eiendommer og transportavdelingen innen selskapet, men det hadde kostet et høyt konfliktnivå med de lokale aktørene for ny næringsutvikling i Longyearbyen. Fornes mente han hadde gjort det som var mulig for ham, nå måtte nye krefter overta (I14). Robert Hermansen tiltrådte stillingen som administrerende direktør 12.03.99.

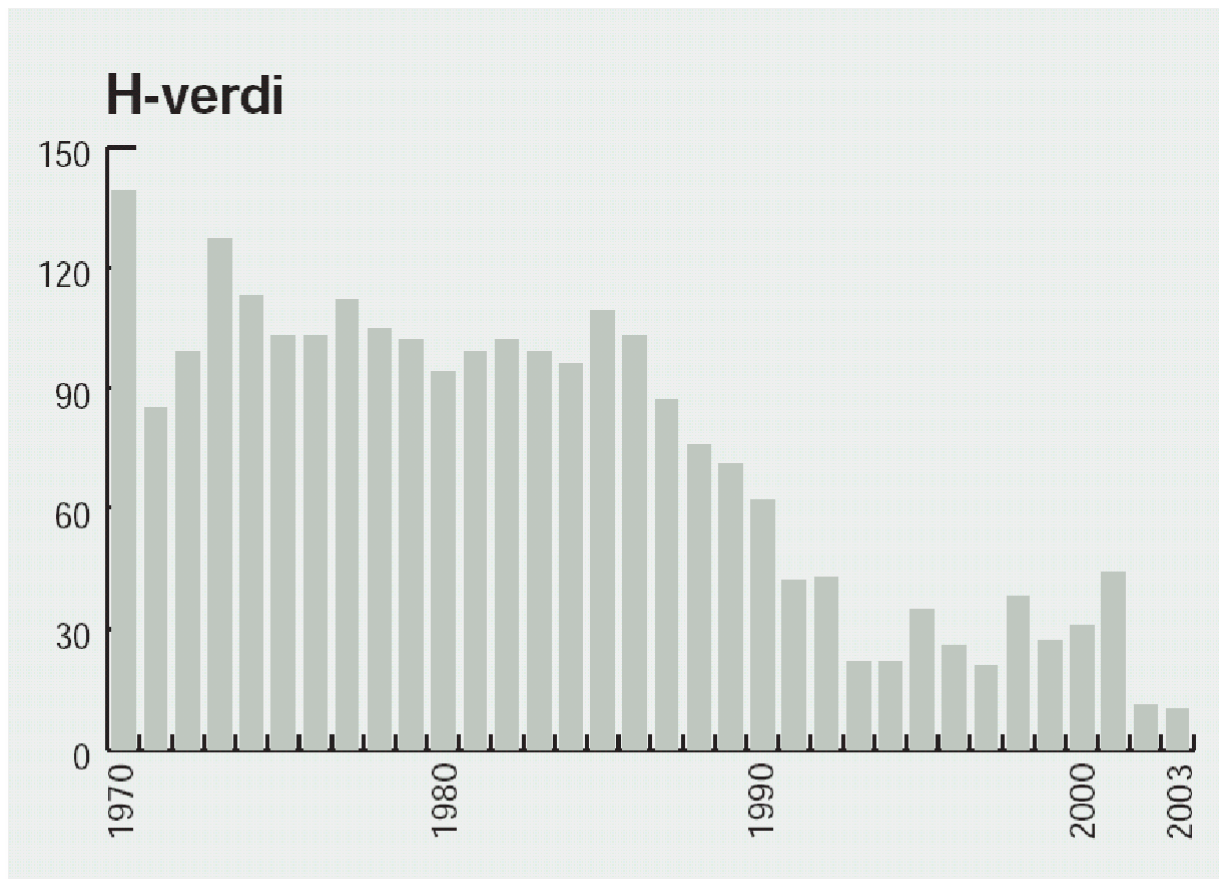
Den perioden som fulgte nå bar preg av den praktiske gjennomføringen av Svea Nord-prosjektet. Gjennomføringen skjedde i stort tempo.

4.2.4. De ansatte

I første fase av endringsprosessen var gruva og gruvearbeiderne lite i fokus. Man var opptatt av at Svalbard samfunnet skulle få andre næringer. Gruvedriftens framtid var usikker. Mye talte for at den ville bli lagt ned siden den ble ansett som ulønnsom og miljøfiendtlig, mange ulykker hadde der også vært.

Internt i gruveselskapet ble det jobbet mye og målrettet for å heve gruvearbeidernes kompetanse. I september 1994 bar dette frukter, ved at det fra nå av skulle være mulig å ta formell utdanning i gruvearbeiderfaget. Store Norske, ved personalsjef Gudmund Vangberg, hadde vært en sterk pådriver i arbeidet med å få godkjent bergverksfaget (Svalbardposten 16.09.94). Det var stor interesse blant Store Norskes ansatte for å ta fagbrev i gruvedrift.

Parallelt ble det jobbet aktivt for å få ned skadehyppigheten. Skadehyppigheten (H-verdi) måler antall skader i forhold til arbeidsinnsats, dvs antall skader pr. 1 mill. arbeidete timer. Skadehyppigheten på 70- og 80-tallet lå rundt 100, mens fra slutten av 80-tallet og ut 90-tallet var H-verdien kommet mellom 20 og 40. I år 2000 var det 11 personskader (H-verdi = 31) (Årsberetning og regnskap 2000).



Figur 4.1. Skadehyppighet (H-verdi)

H-verdien måler antall skader i forhold til arbeidsinnsats, dvs. antall skader pr. 1 mill. arbeidstimer. (Kilde: Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS Årsberetning og regnskap 2003).

I utgangspunktet var de ansatte litt tvilende til de nye visjonene om lønnsom gruvedrift. Fram til 1998 var de litt motvillig med på det. Det skyldtes kanskje at de som la fram de første utkastene ikke trodde helt på det selv. Ideene måtte modnes. Da en etter hvert så at tallene stemte og at det var realisme i planene, var de aller fleste entusiastiske medspillere (I11).

En annen side av saken var at de som var i mot endringsprosessen måtte slutte. En del av de ansatte trodde ikke at det var mulig for Store Norske å drive med overskudd. Noen mente også at det var galt, fordi lønnsomhet betydde økt produksjon som igjen ville føre til at gruva fortore ble tømt for kull. Direktør Hermansen oppfattet disse som bremseklosser, da de saboterte prosessen ved ikke å gjøre det som var blitt avtalt eller pålagt dem. Bremseklossene måtte bort. De fikk stort sett være med å diskutere

betingelsene for avviklingen av arbeidsforholdet. Mange av de som måtte slutte var dyktige folk, men de motarbeidet prosessen. Noen sluttet også i protest (I14).

Under styremøtet 13.12.96. ble det vedtatt en førtidspensjonering som omfattet alle ansatte over 57 år. ”Ved dette vedtaket vil en sikre at eldre ansatte får en grei og verdig overgang til pensjonstilværelsen. Videre vil vi enkelt kunne tilpasse bemanningen til det behov selskapet etter hvert vil få, og samtidig sikre at selskapet får den nødvendige nyrekruttering”.

Pendlerordningen mellom Longyearbyen og Svea var stadig en belastning for gruvearbeiderne. En del av de mest erfarne gruvearbeiderne sluttet, og 16 nye gruveaspiranter ble ansatt for å avhjelpe situasjonen. Dette førte til at mellomledelsen fikk en krevende lederrolle. Styret påpekte at forholdene måtte legges til rette for å hjelpe arbeidslederne til bedre å klare jobben. Styret bad om skriftlig månedlig oppdatering i tillegg til vanlig møteinnkalling (Styremøte 16.-17.04.97).

4.1.5. Hierarkisk styring

Store Norskes organisasjon var tradisjonelt hierarkisk oppbygd. Direktøren hadde 5 avdelinger under seg: økonomi-, personal-, transport-, teknisk-, og en stor gruveavdeling. I perioden 1993 til 2002 var de ansatte inndelt i mellom 6 og 7 ulike nivå. Det betyr 4-5 mellomledere mellom direktøren og gruvearbeideren.

Likevel har noen av mine informanter hevdet at selskapet hadde et flatt hierarki. Ved nærmere spørsmål, viste det seg at hierarkiet ”fungerte flatt”, fordi en del av mellomledelsen i gruva ble forbigått. Dette skjedde fordi en del av mellomlederne var uenige i endringsprosessen. Et eksempel kan beskrives slik: etter ledelsesmøter med direktør Hermansen var det ikke alle mellomlederne som utførte eller informerte videre om det ledelsen hadde blitt enige om. De boikottet beslutningene. Dette ble håndtert ved at alle som rapporterte til direktøren og alle som rapporterte til de som rapporterte til direktøren ble innkalt til møtene. Dermed var det ikke tvil om at informasjonen gikk videre i organisasjonen. Etter dette fikk alle beskjed om hva som

skulle gjøres og hvordan. Videre ble det ikke gitt anledning til å ta opp saker i ledelsesmøtet, som ikke var forberedt på forhånd. De som var uenige i andre saker enn dagsorden, måtte finne en løsning på uenigheten, etter at møtet var slutt. Det ble vanskelig å trenere møtene med utenforliggende saker.

Flere av mine informanter hevdet at kontakt og samarbeid på tvers av avdelingene var vanlig. Spesielt var dette en styrke i arbeidet med å dokumentere selskapets miljøarbeid og styrking av troverdighet.

4.2.6. Utskillelse av transportvirksomheten

07.09.99. var veiarbeidene over breen i rute, men arbeidene ville få en overskridelse i forhold til budsjettet. I budsjettene var det beregnet en massefylling på rundt 0,5 meter, men erfaringene tilsa at fyllingen burde være på rundt 2 meter.

Arbeidene krevde større ressurser enn budsjettet, og administrasjonen innhentet eksterne entreprenører.

Store Norske og Leonhard Nilsen & Sønner AS stiftet 9. desember 1999 et felles datterselskap, kalt Leonard Nilsen & Sønner Store Norske AS.

Det nye selskapet overtok ansvaret for all transportvirksomhet, bl.a. håndtering av kull fra gruvene i Svea og Longyearbyen, pæling, dosing, elvedosing og vedlikehold innen transport. På denne måten fikk Store Norske kontroll med transportkostnadene, og kunne konsentrere oppmerksomheten i enda større grad mot ren gruvedrift.

4.2.7. Tempo

Gruvedrift har normalt en kostnadsstruktur med betydelige faste kostnader og høye oppstartsinvesteringer, derfor ble volum- og tidsfaktoren vurdert som viktig i det forestående arbeidet. På styremøtet 07.09.99. ble det lagt fram en skisse for hvordan prosjektet kunne forseres i tid, med bakgrunn i erfaringer selskapet hadde høstet i den

senere tid. Både styret og administrasjonen var enig i at jo større erfaring og kunnskap man hadde fått om feltet før beslutning om drift eller ikke drift, jo sikrere beslutningsgrunnlag ville selskapet ha å legge fram for Stortinget. Svea Nord-prosjektet hadde maksimal prioritet i selskapet på alle nivå i organisasjonen.

Styrets formann og administrasjonen utarbeidet en forseringsplan for å gjøre en eventuell drift mer robust overfor volum- og prisendringer. Ny kunnskap og nye premisser tilsa endringer i driftskonseptet (Styremøtet 26.01.00).

Etter hvert ble det klart at forseringen førte til investeringer utover de bevilgningsfullmakter selskapet hadde fått av eier. Disse utgiftene ble dekket av økt produksjon for å sikre at risiko for eieren ikke blir større enn om forseringen var blitt utelatt. Videre utarbeidet administrasjonen detaljerte planer for omlegging av driften for at volum skulle oppnås, tempo økes og at sikkerhetsnivået ikke skulle senkes under arbeidet i gruvene. Vei over isbre var et pionerprosjekt og ga store utfordringer for transporten av kull fra gruveåpning til lasteplan (styremøte 24.03.00.).

4.2.8. Verdens beste underjordiske gruve av sin type

Store Norskes mål om å bli verdens beste underjordiske gruve av sin type, var avhengig av at de skaffet seg verdens beste gruveutstyr. Tidligere hadde selskapet hatt en kultur der de kjøpte utstyr fra ulike leverandører. I tillegg fikk selskapet ofte utstyr spesiallaget etter sine spesielle krav. I en underskuddsbedrift som Store Norske lenge hadde vært, hadde det utviklet seg et premieringssystem. Det ga status for de ansatte i gruveledelsen å reise rundt i verden og ha møter med ulike leverandører.

Etter at Hermansen ble direktør ble dette avviklet. Utstyr skulle ikke spesialkonstrueres. Det som var godt nok andre steder måtte holde for Store Norske. Alt utstyr ble fra nå av kjøpt hos en leverandør, som dermed forpliktet seg til å ta totalansvar for selskapets utstyr. Tidligere hadde det vært umulig å få noen leverandører til å ta ansvar for utstyret, da der hadde vært en sammenblanding av utstyr og leverandører (I14).

4.2.9. Et stabilt styre

Da Atle Fornes gikk av som direktør, gikk han som sin forgjenger, inn som medlem i Store Norskes styre. Styret hadde også fått et annet medlem fra Hermansens nettverk, advokat Ole Fredrik Hienn, som Hermansen hadde ansatt i LKAB mens han jobbet der.

Med unntak av noen få utskiftninger bestod styret av de samme menneskene fra 1987 og helt til Svea Nord prosessen var vel i havn i 2001. Kontinuiteten i styret og dens sammensetning av mennesker med industri- og næringskompetanse, gjorde det mulig å kjøre en strategi over en lengre periode.

Da Ansgar Gabrielsen ble Næringsminister i Bondevik 2-regjeringen etter valget i 2001, ble det et brudd i denne rekken av rekruttering blant Hermansens bekjente. Næringsminister Gabrielsen mente det var sammenblanding av roller mellom Styreleder Barlindhaug og Barlindhaug Consults mange oppdrag for Store Norske. Det kom til uenighet mellom næringsministeren og styrelederen, og sistnevnte måtte slutte i styret. Denne gangen bestemte næringsministeren styrets leder. Det ble hans partikollega Petter Thomassen som trådte inn. Også nåværende styreleder, Steinar Høgaas, tidligere stortingsrepresentant for Høyre, kom fra Næringsminister Gabrielsen's nettverk.

4.3. Entreprenørskap

I løpet av Store Norskes endringsprosess har svært mange aktører vært aktive. Spesielt har mange av Store Norskes ansatte bidratt med mer enn hva en kunne forvente fra enkeltpersoner. Flere kunne vært trukket fram, men av hensyn til denne oppgavens omfang har jeg valgt å trekke fram 3 entreprenører for å eksemplifisere entreprenørskap.

4.3.1. Mobilisering av entreprenører:

Bjørn Fjukstad

Når styreleder Hermansen var på Svalbard brukte han mye tid i gruvene. Han ble kjent med gruvene og gruvearbeiderne. En av dem han fikk mest kontakt med var Bjørn Fjukstad. Fjukstad begynte som gruvearbeider hos Store Norske i 1976. Først i gruve 6 med lavdrift. Så var han i gruve 7. Vinteren -81 dro han til Svea. Etter 11 år ble det driftsstans i Svea Gruva og Fjukstad ble med i vaktstyrken, som holdt tilsyn med gruva, helt til 1992. Da dro han tilbake til gruve 7, der han ble valgt til hovedtillitsvalgt for 3 år.

Fjukstad hadde lest mye om gruvedrift og hadde ideer om hvordan Svea gruva kunne drives. I flere år drev Fjukstad og Hermansen korrespondanse hvor de utvekslet synspunkter ang mulighetene i Svea. I gruvemiljøet var ikke alle like begeistret for den nære kontakten mellom Fjukstad og Hermansen.

Den opprinnelige gruveplanen ville ha blitt fryktelig dyr, med veier, flere tunneler og masse oppfaring. Fjukstad hadde ideen om at vei var unødvendig. De behøvde bare en kort vei rett over isbreen og inn i gruva. De utviklet ideen og ble enige om å lage en vei nedover midtmørenen (Høganes breen). Herfra kunne de gå rett inn i kullfeltet og starte produksjon med en gang.

Da næringsminister Lars Sponheim var på besøk i Svea i 1998 og ble orientert om de ulike mulighetene, skal han ha pekt på den samme løsningen og sagt: ”Hvorfor går dere ikke bare rett inn”. Etter dette kalte de det for Sponheim-alternativet. Sponheim var i utgangspunktet imot gruvedriften, men da han fikk forespeilet at driften kunne bli lønnsom, endret han mening (I14).

Bjørn Fjukstad ble leder av Longyearbyen Arbeiderforening etter at Agnes Kvilvang ga seg (etter 10 år i vervet). De to hadde samarbeidet ganske tett for å sikre vaktstyrken i Svea gruva, og ellers vært aktive i Arbeiderpartiet, LO og Arbeidermannsforbundet. Fjukstad satt i landsstyret i Arbeidermannsforbundet i en 4

års tid. Han kjente mange tillitsvalgte rundt omkring og hadde et visst innblikk i omstillingsprosessene i andre bergverk i Norge. Lokalt i Svalbard samfunnet var Fjukstad også en engasjert person. I 6 år var han leder av Svalbardrådet (1992-1997), og enda lenger har han vært leder for Svalbard Arbeiderparti (I13/I14).

Ester Knudsen

En annen viktig samarbeidspartner for Hermansen etter at han gikk inn som direktør i 1999, var Ester Knudsen. Hun hadde vært nær medarbeider og støttespiller for den forrige direktøren, Atle Fornes. Knudsen startet som intern revisor i Store Norske våren 1988, og kjente regnskapene ut og inn. Hun klarte å knytte tall til de forskjellige aktivitetene, visste hvordan man målte opp kulldunger osv. ”Knudsen var ikke taletrengt, men det hun sa var jævlige fornuftig” (I14). Hun var en god diskusjonspartner. I 1997 ble hun ansatt som avdelingsleder, en stilling der hun skulle være en slags ”Free-hand” i systemet. Hun skulle jobbe med forskjellige ting, uten å ha faste oppgaver. Så ble hun administrasjonssjef (1998), deretter direktør for økonomi og administrasjon (1999). I dag er hun viseadministrerende direktør.

Ester Knudsen var politisk aktiv. Først begynte hun på det som kaltes Store Norske-lista. Det var på den tiden en ble valgt inn i Svalbardrådet etter hvilken arbeidsgiver en hadde. Første gang hun var med i Svalbardrådet inngikk Store Norske et samarbeid med Arbeiderpartiet. Hun hadde alltid vært sosialdemokrat, og sympatisert med Arbeiderpartiet, men ikke hatt noe bevisst forhold til partipolitikk. Hun oppdaget at en hadde veldig få demokratiske rettigheter igjen etter å ha flyttet opp til Svalbard. Engasjementet for å få et levende lokaldemokrati ble vekket. Hun deltok bl.a. i et demokratiseringsutvalg som var nedsatt av sentralstyret i Arbeiderpartiet. Hun deltok som vertskap når sentrale arbeiderpartipolitikere besøkte Svalbard, under sine komite-turer, og fikk kontakt med mange stortingspolitikere. Svalbard Arbeiderparti jobbet aktivt når partiets programmer var ute på høring, og fikk inn i programmet at gruvedrift er en viktig del av næringslivet på Svalbard. Videre har de jobbet med å få vei til Svea (I11).

Ester Knudsen samarbeidet med Bjørn Fjukstad. Hun var like kompromissløst som han på at Svea Nord prosjektet skulle gjennomføres. Kullforekomsten var stor og tallmaterialet viste at dette ville bli et godt økonomi prosjekt. Knudsen forfremmet Fjukstad til driftsingeniør. Dette vakte litt misnøye blant mellomledelsen i gruva, da han ikke hadde formell ingeniørutdanning, men det ble akseptert (I14).

Bjørn Fjukstad og Ester Knudsen brukte sine kontakter i arbeiderpartiet og LO for å fremme Store Norskes sak. Ved noen anledninger representerte de Svalbard Arbeiderparti, andre ganger var de sentrale ansatte ved Store Norske. De møtte i begge henseende viktige politikere som senere skulle påvirke Svea Nord-prosjektet. Både Bjørn Fjukstad og Ester Knudsen satt inne med mye informasjon som de formidlet til politikere og støttespillere, samtidig fikk de tilgang til informasjon om hva som rørte seg i de politiske miljøene, dette ga fart til deres entreprenøraktivitet.

Olav Vik Solheim

Olav Vik Solheim ble også en viktig politisk entreprenør. Han hadde arbeidet i Store Norske siden 1969 i økonomiavdelinga, store deler av tiden som leder for avdelingen. Han gikk av med pensjon i juni 2000. Svalbard Høyre ble stiftet tidlig på 80-tallet, men lå nede i mange år, før Vik Solheim vekket det til live igjen på slutten av 90-tallet. Før landsmøte i Høyre i 2000, hadde partiet sentralt tatt inn i programmet at gruvedrift på Svalbard ikke kunne forsvares moralsk.

Robert Hermansen ba Vik Solheim om å arbeide for at Høyres program ble endret på dette punktet.

Vik Solheim og Svalbard Høyre aktiviserte Finnmark Høyre, Troms Høyre og Nordland høyre og sammen klarte de å få tatt dette ut av programmet. På landsmøtet satt delegatene med dokumenter delvis fra Store Norske og delvis fra Bellona.

Olav vik Solheim og hans partikollega Jan Kvello hadde skrevet grunnlagsmateriale og sendt til alle lokalpartiene i Nordland, Troms og Finnmark og bedt dem ta kontakt med Høyre sentralt for å uttrykke sin mening. Høyreleder Jan Petersen skal ha uttrykt at han aldri i noen saker før har fått tilsendt så mye papir, som i denne mobiliseringen ang Svea Nord. Representantene fra Svalbard Høyre brukte også mye tid på å reise til lokalpartier i Nord-Norge og tale sin sak, samt møte høyre-politikerne på Stortinget (II6).

Høyres landsmøte i 2000 gikk enstemmig inn for gruvedrift i Svea Nord.

4.3.2. Nettverk

Longyearbyen blir av mange kalt et lobbysamfunn. Ingen tettsteder med 1500 innbyggere på fastlandet, blir så hyppig besøkt av stortingsrepresentanter og embetsmenn som Longyearbyen. Innbyggerne i Longyearbyen har store muligheter til å knytte kontakter til sentrale politikere, gjennom politisk engasjement, sitt arbeidssted og lignende.

Posisjoner som f.eks direktørstillinger i Store Norske og SSD eller Sysselmannen åpnet for kontakt med andre mennesker i posisjoner innen politikk og næringsliv. I Store Norskes tilfelle var det spesielt gunstig at både direktør Hermansen og styreleder Barlindhaug hadde et stort nettverk allerede før de trådte inn i sine stillinger i Store Norskes styre og administrasjon. Robert Hermansen kjente personlig mange av Arbeiderpartiets topp-politikere som for eksempel Finn Kristensen og Grethe Knudsen. Også andre viktige politikere var allerede i hans nettverk. Da Hermansen ble intervjuet av Svalbardposten 26.mars 1999 i anledning statsministerens, næringsministeren og justisministerens forestående besøk, uttalte han: ”Det er jo nærmest kjentfolk vi får på besøk. Lars (Sponheim) kjenner jeg godt fra Hardanger, og Odd Einar (Dørum) kjenner jeg fra studietida. Vi var sammen i anti apartheidarbeidet, der Odd Einar gjorde en avgjørende innsats”.

Også styreleder Barlindhaug kjente Lars Sponheim, da han selv hadde vært aktiv i Venstre-politikken.

Påsken -99 kom næringsminister Lars Sponheim og statsminister Kjell Magne Bondevik i følge med 10 personer pluss journalister på besøk til Svea gruva. De fikk se både strossa (i Svea Vest) og CM utstyr. Følget ble værfast på Svalbard noen dager, dermed fikk de god tid til å sette seg inn i planene (I14).

Kapittel 5 - Analyse

5.1. Innledning

Problemstillingen for oppgaven er: Hvordan og hvorfor har Store Norske utviklet seg fra en klientrolle som statsstøttet underskuddsbedrift til et overskuddsforetak.

I kapittel 4 har jeg forsøkt å beskrive endringsprosessen, slik jeg har fått kjennskap til den gjennom dokumenter og informanter. I dette kapitlet vil prosessen analyseres i lys av de 3 perspektivene jeg har valgt for oppgaven.

5.2. Det institusjonelle perspektivet

Hvordan kan det institusjonelle perspektivet forklare endringsprosessen i Store Norske?

I de tre følgende underkapitlene vil jeg forsøke å diskutere hvordan omgivelser, myter og mytemanipulering kan ha påvirket Store Norskes endringsprosess og gjennom denne hatt betydning for den politiske beslutningsprosessen.

5.2.1. Omgivelsene

Hvilken betydning hadde omgivelsenes påvirkning på endringsprosessen?

Store Norske har produsert kull i over 88 år. Siden 1976 har staten hatt aksjemajoritet og benyttet selskapet som et redskap i Svalbard-politikken. Selskapets tilstedeværelse var på mange måter viktigere enn hva og hvor mye de produserte. Det var et politisk mål at kullressursen varte lengst mulig. Kulldriften dannet grunnlaget for opprettholdelsen av et norsk familiesamfunn i Longyearbyen. På 70-tallet hadde Store Norskes omgivelser en institusjonell karakter. Selskapet var mer avhengig av norske myndigheters aksept og oppslutning om indre verdier og normer dvs selskapet som samfunnsaktør, enn legitimitet ut fra substansielle resultater (for eksempel antall tonn kull produsert pr ansatt).

Selskapet hadde utviklet seg til en institusjon som omfattet ikke bare normer og regler for gruvedrift, men også for selskapet som samfunnsbygger og politisk instrument. Samfunnet i Longyearbyen var isolert fra fastlandet store deler av året. Dette førte kanskje til at verdier som fellesskap og solidaritet fikk stor betydning. Folk måtte hjelpe og ta vare på hverandre. Store Norskes ledelse sin kontakt med politikere fra Arbeiderpartiet, samt en stor og aktiv fagforening støttet nok opp under slike verdier. Likeså var langsiktighet, i form av å ”spare på” kullressursen en verdi for selskapets drift, da dette trygget arbeidsplassene framover i tid.

I løpet av 80-årene endret omgivelsene seg. Tekniske omgivelser fikk større betydning. Fokus ble rettet mot organisasjonens teknisk-instrumentelle side, der produktivitet, effektivitet og lønnsomhet fikk mer oppmerksomhet. Etter at Sovjetunionen falt i 1991, fikk Svalbard endret sin politiske betydning. De institusjonelle omgivelsene endret fokus fra avspenningspolitikk til næringspolitikk, miljøvernpolitikk og forskningspolitikk.

Endringsprosessen på 90-tallet representerte et skifte i verdier ved at nå ble effektiv drift og lønnsomhet ansett som nødvendig for at selskapet skulle overleve.

Dersom en hadde drevet gruvedrift i liten skala i Svea Nord gruva hadde kullressursen vart i nesten 100 år, mot ca 20 års drift i stor skala. På den annen side kunne perspektivet blitt meget kort dersom selskapet ikke hadde fått tillatelse til gruvedrift i Svea Nord og selskapet hadde blitt langt ned.

En del av de ansatte i selskapet forsøkte å beskytte de institusjonaliserte verdiene. Blant annet prøvde deler av gruveledelsen å motarbeide endringene. De mente at lønnsomhetskravet var galt og ødeleggende for selskapets framtid.

Tidligere hadde eierne støttet opp om Store Norskes indre verdier og normer som samfunnsaktør. Prestasjonskrise og lave kullpriser medvirket til at kreftene som jobbet for endringene ble sterkere enn de som ønsket å bevare de gamle verdiene i selskapet.

Omgivelsene stilte nye krav til Store Norske. De norske myndighetene var ikke lenger villige til å betale de store underskuddene. Bedriften fikk stadig mindre i tilskudd enn det de søkte om. I løpet av 90-tallet konkluderte to ulike interdepartementale arbeidsgrupper sitt arbeid med at Store Norske ikke lenger var nødvendig for opprettelsen av Svalbard-samfunnet og kunne nedlegges. Miljøvernorganisasjonene mobiliserte kraftige protester mot Store Norskes planer om gruvedrift i Svea Nord.

Næringer som turisme, utdanning og forskning arbeidet for å etablere seg i større omfang på Svalbard. Sterke personer fra ulike organisasjoner og politiske grupperinger engasjerte seg og talte imot Store Norskes planer om gruvedrift i Svea. De mente Store Norskes virksomhet var i konflikt med det politiske målet om et mer allsidig næringsliv. De mente Store Norske var til skade for naturmiljøet og en dårlig utnyttelse av statlige midler.

Sentrale personer i Store Norske og i Næringsdepartementet oppfattet at selskapet befant seg i en prestasjonskrise. Selskapet hadde dårlig og gammeldags utstyr, og var for ineffektivt organisert til å produsere lønnsomt. Planene de hadde fremlagt for Stortinget var i liten grad blitt realisert (jfr. Planene for Svea-samfunnet). Store Norske hadde gjentatte ganger bedt om tilleggsbevilgninger. I 1991 la selskapet fram sine planer om gruvedrift i Sentralfeltet og møtte motstand både fra politikere, miljøvernere og andre fremtredende personer innen forskning og vitenskapsmiljøer. Institusjonen stod ovenfor et ”ytte sjokk”. De stod i fare for å bli nedlagt, slik flere andre bergverk på fastlandet hadde blitt tidligere.

En annen oppfatning av Store Norskes situasjon representert både blant selskapets ansatte og kanskje også blant embetsmenn i Justisdepartementet, var at Store Norske fortsatt var et politisk instrument og lønnsomhetskravet var unødvendig. Disse mente at det fortsatt var politisk vilje for at selskapet kunne drive som før med liten produksjon og økonomisk støtte fra Staten (I3).

Dette synet på Store Norskes framtidsutsikter kom sjeldnere fram i media, kanskje fordi ”støynivået” rundt miljøvernmobiliseringen var forholdsvis høyt. Kan hende så Store Norskes ledelse det som en fordel å lage et svart-hvitt bilde av Store Norskes situasjon: enten drive lønnsom gruvedrift eller nedleggelse. Å forbli i klientrollen ble fra selskapets side, presentert som en umulighet. Dette var ”seigpining” ble det hevdet, som ville føre til nedleggelse (I16).

Etter at Store Norske hadde startet planleggingen av gruvedrift i Svea, henvendte de seg mer strategisk til sine omgivelser for å bedre sin troverdighet som seriøst gruveselskap. De utarbeidet miljørapporter og tok direkte kontakt med politikere.

Kontakten mellom Store Norske og Nærings- og handelsdepartementet var preget av åpenhet.

Tillitsforholdet mellom selskapets ledelse, politikerne og byråkratene ble styrket etter hvert som Store Norske kunne henvise til reelle endringer på slutten av 90-tallet (I2). Store Norske fikk god støtte fra Nærings og handelsdepartementet høsten 2001 da Store Norskes likviditet var anstrengt. Da Bellona fikk utsatt høringsfristen for konsekvensanalysen, og den endelige beslutningen om Svea Nord Gruva ble utsatt fra vårsesjonen 2001 til høstsesjonen 2001, sørget Næringsdepartementet for at det ble bevilget 75 mill kr til selskapet over revidert nasjonalbudsjett.

Fagforeningene var gode støttespillere for Store Norske under endringsprosessen. Fagforeningslederne samarbeidet med ledelsen og benyttet sine kanaler innen tillitsmannsapparatet til å støtte endringene. De påpekte bl.a. i brev av 11.05.93. til styret i Store Norske, viktigheten av at embetsmenn i Næringsdepartementet og politikere ble informert om at ledelsen og ansatte i Store Norske hadde et godt og konstruktivt samarbeid.

I lokalsamfunnet var det ulike meninger om Store Norskes framtidsplaner.

En skulle kanskje tro at dersom en hjørnesteinsbedrift ble truet, ville den oppleve støtte fra lokalsamfunnet. Sentrale personer i Store Norske opplevde at det var stikk motsatt.

Det oppstod en interessekonflikt mellom Store Norske og SSD og SNU. Det ble en kamp om ressurser (I9) (jfr forvaltning av boliger og eiendommer).

Noen av mine informanter antydte at det anstrengte samarbeidsklimaet mellom Store Norske og datterselskapene hadde sin opprinnelse i at direktør Christiansen mente det var galt å skille ut SSD og SNU i selvstendige selskap i 1991. Ledelsen og styrene i datterselskapene ønsket derfor å fremstå mer selvstendig i forhold til Store Norske. Det ble konfliktfylte forhold på ledernivå, mens arbeidstakerne i de tre selskapene opplevde at de hadde samme interesse og var sammen i felles fagforening (I14 / I12).

Det kan virke som om omgivelsenes endrede syn på Store Norskes virksomhets bidro til å modne endringsviljen blant Store Norskes ansatte. Kriseforståelsen fikk mange ”tilhengere” blant Store Norskes ansatte. Styret og flere av selskapets ansatte tok initiativ til en endringsprosess. Endringene ville føre til et skifte av verdier i selskapet. Fra å drive ut kull i liten målestokk for å drøye ressursen og være et langsiktig politisk instrument ville de starte gruvedrift i stor skala for å bedre effektivitet og lønnsomhet. Tidligere hadde Store Norske eid og drevet nesten all infrastruktur i Longyearbyen. Nå begynte en periode da stadig mer av Store Norskes virksomhet ble solgt til private aktører. Til tross for at institusjonens normer og verdier ville bli endret, kom ønsket om endring fra Store Norske selv, fra styret, administrasjonen og fagforeningene.

Samarbeidet mellom Store Norske og Miljøverndepartementet var til tider preget av mistillit. Store Norske opplevde at de ble behandlet etter strengere regler enn det som faktisk var vedtatt av Stortinget. Konsekvensanalysen ble behandlet ut fra et regelverk som ikke var ferdig utarbeidet. Selskapet hevdet også at saksbehandlingen av konsekvensanalysen ble trenert i tid (Nordlys 27.04.01).

Representanter fra Miljøverndepartementet på sin side mente media skapte et galt bilde av Miljøverndepartementets virksomhet ved et påstått samarbeid mellom departementet og ulike miljøvernorganisasjoner. Departementet ble mistenkeliggjort for å ha en annen agenda enn å sette den sittende regjeringens miljøvernpolitikk ut i livet. Det ble spekulert i om enkeltpersoner benyttet departementets ressurser for å fremme miljøorganisasjonenes interesser. Samarbeidet mellom Store Norske og

Miljøverndepartementet bar preg av at de jobbet for saker som stod i konflikt med hverandre.

I forhold til sine omgivelser kan det se ut som om Store Norske går fra å være i en klientrolle som mottaker av statstilskudd til å bli et utadvent selskap som søkte samarbeidspartnere. Store Norskes satsing for å finne samarbeidspartnere og bygging av nettverk hadde på mange måter lyktes. Et unntak var miljøbevegelsene, her lyktes det ikke.

5.2.2. Myter

Hvordan kan bruk av myter ha påvirket endringsprosessen?

Avhengigheten av et årlig statstilskudd satte Store Norske i en klientrolle.

Det var vanskelig å motivere selskapet til ekstra innsats for å redusere behovet for statstilskudd. Store Norske fikk et rykte på seg om at de ikke arbeidet ordentlig, ikke utnyttet mulighetene og sløste med offentlige ressurser (I16). Det oppstod en myte som sa at Store Norske var sløsete og ikke til å stole på, ingen budsjetter holdt.

Noen av informantene mine mente at klientbegrepet ikke passet som beskrivelse av Store Norske. De hevdet at selskapet var og er et politisk instrument og ikke en klient, men i dag har lønnsomhetskravet satt dette forholdet i fare (I3).

Andre hevdet at Store Norske var i en klientrolle som mottaker av statstilskudd, men at til tross for tilskudd var Store Norske selvstendig og oppegående.

Et tredje synspunkt var at Store Norske ikke benyttes som politisk instrument i dag, men selskapet kan bli det igjen, dersom den utenrikspolitiske situasjonen skulle tilsi det.

Store Norskes behov for statsstøtte og det faktum at tidligere planer og budsjetter på 80-tallet ikke holdt, hadde styrket en myte om at Store Norske var en ineffektiv statsbedrift som sløste med offentlige ressurser. Motstanderne av gruvedrift på Svalbard trodde ikke at lønnsom gruvedrift i Svea Nord var mulig. Store Norske hadde tidligere vist at de ikke fikk det til, derfor var det mange som ikke trodde på planene. Myten var på mange måter sann.

Styret og administrasjonen startet i 1987 arbeidet med å styrke selskapets troverdighet overfor omgivelsene. Alt de besluttet, skulle gjennomføres både utad og innad i Store Norske. Det ble lagt stor vekt på å ligge i forkant av planene og samtidig kunne dokumentere alt de foretok seg. Det ble helt slutt på å be om tilleggsbevilgninger. De ville ikke bli oppfattet som "lure" men til å stole på (I2).

Ledelsen i Store Norske prøvde å skape en ny myte om selskapet. De satte som mål at Store Norske skulle drive verdens beste gruvedrift innen sin type. Denne myten ble kommunisert til de ansatte i selskapet, og bidro til en forståelse av at selskapet stod overfor en situasjon preget av "vinn eller forsvinn". Enten ville selskapet lykkes i å bli verdens beste gruvedrift eller så ville den bli nedlagt. I stedet for myten om et sløsete og ineffektivt selskap, ble det skapt et bilde av et selskap en kunne være stolt av å jobbe i. Myten om Store Norske som verdens beste kullgruve, ble brukt instrumentelt for å vise veien til hva de skulle bli. Myten ble etablert før den var en realitet for å styrke troen på selskapet og øke sjansene for å lykkes. Store Norske ble undervurdert av sine motstandere og dette gjorde at de fikk et betydelig handlingsrom (I2). Forspranget ble benyttet til å arbeide fortere enn motstanderne kunne forvente.

Det store tempoet var avgjørende for beslutningsutfallet. Økt kunnskap om muligheter for lønnsom drift kom på et tidligere tidspunkt enn planlagt og forbedret beslutningsgrunnlaget for politikerne.

Kravet om lønnsomhet ble opplevd som dramatisk fra de fleste hold, også miljøorganisasjonene. Mange trodde selskapet kom til å "kvele seg selv".

Miljøvernorganisasjonenes mobilisering og aktivitet i høringsuttalelser og media på begynnelsen av 90-tallet skapte myter om Store Norske, der selskapet fremstod som miljøsvin. Dette var ikke i tråd med det bildet ledelsen og de ansatte i Store Norske hadde av seg selv eller selskapet. Store Norske satte i gang kartlegging av de faktiske forhold. En god del kartlegging var gjort tidligere, men ikke formidlet videre til omverdenen. Selskapet fant også en del forhold ved gruvedriften som det var grunn til å forbedre. Myten om Store Norske som miljøsvin, ble tatt alvorlig av selskapet (II1). Dette førte til at de jobbet grundig og seriøst med konsekvensanalysen, som ble brukt som underlagsmateriale før beslutningen om gruvedrift i Svea-Nord skulle vedtas. Myten førte til at selskapet ble mer miljøbevisst og dyktigere til å formidle sin ”miljøbevissthet”. Myten var positiv for bedriften i den forstand at de ble mer miljøbevisste, noe som fikk betydning for beslutningsutfallet i Stortingsproposisjon nr 2 (2001-2002).

Miljømobiliseringen var til skade for bedriften i forhold til at de ikke fikk bygge vei til Svea. Dette førte til en pendlerordning som gjorde arbeidssituasjon tøffere for gruvearbeidere med familie i Longyearbyen. For organisasjonen som helhet var det uheldig at det administrative personalet ble lokalisert til kontorer både i Svea og i Longyearbyen. En felles lokalisering for hele organisasjonen kunne ha ført til en mer effektiv bruk av ressursene og en større nærhet mellom de ulike nivåer og avdelinger i selskapet.

De negative mytene om Store Norske som et ineffektiv, sløsete og forurensende selskap, hadde sannsynligvis høy sannhetsgehalt på begynnelsen av 90-tallet. Endringene i Store Norske kom raskt og motstanderne oppfattet kanskje ikke endringene raskt nok til å kunne mobilisere på nytt tilstrekkelig motstand mot Svea Nord gruva før den politiske beslutningen skulle tas av Stortinget i 2001. På en måte hjalp de negative mytene Store Norske, i den forstand at det mot slutten av 90-tallet fikk jobbe i ro og fred med Svea Nord-prosjektet, uten mange innspill fra miljøvernorganisasjonene.

En kan kanskje si at selskapets innsats innen miljøvernprofileringen var vellykket når det gjaldt å få fram informasjonen til beslutningstakerne, men miljøorganisasjonene og allmennheten klarte de ikke helt å nå.

5.2.3. Mytemanipulering

Hvilken betydning har mytemanipulering hatt for endringsprosessen?

På 70-tallet stod myten, om Store Norskes avgjørende betydning for norsk suverenitetsutøvelse på Svalbard sterkt. Fortsatt på 80- og 90-tallet gjaldt denne myten for mange, både blant politikere, embetsmenn og gruvearbeidere. Store Norske ble ansett som et viktig instrument i Svalbard politikken. Representanter for dette syn, mente det fortsatt var tilstrekkelig politisk vilje til å opprettholde subsidieringen av gruvedrift i liten skala for å bevare en tilstedeværelse.

Da Robert Hermansen ble direktør for selskapet i 1999 og Johan Petter Barlindhaug overtok som styreleder, foretok de en klar arbeidsdeling mellom seg. Robert Hermansen rettet sin oppmerksomhet mot gruvevirksomheten mens Johan Petter Barlindhaug henvendte seg mot omgivelsene (I2). Nå startet forberedelsene til en undersøkelsesstoll i stor skala med innkjøp av ”verdens beste utstyr til verdens beste gruvearbeidere med fagbrev”. Hermansen hevdet at tiden som politisk instrument snart var slutt. Store Norske måtte forberede seg på å stå på egne bein. Dette skapte en motivasjon hos gruvearbeiderne og andre ansatte, en vilje til å stå på ekstra for at de skulle lykkes med å drive teknologisk avansert gruvedrift i stor skala med de forutsetningene et arktisk klima gir. Det var mange som hevdet at dette var umulig. Hermansen ”hold fanen høyt” og fikk gruvearbeiderne med på at dette skulle de klare. Videre ble det fremholdt at der var intet alternativ. Dersom de mislyktes med undersøkelsesstollen, at lønnsom drift viste seg å være umulig, så ville Store Norske bli nedlagt. Robert Hermansen hadde rollen som ”den litt uvørne”. Han holdt tempoet høyt, ”kuttet svingene” ved å sette i gang først og spørre om lov senere. Han var

sammen med Bjørn Fjukstad, drivkraften for oppstart av undersøkelsesstollen og tok initiativene.

Johan Petter Barlindhaug tok rollen som ”den ansvarlige”. Han hadde kontakten med politikerne og embetsverket. Han argumenterte for at myten om Store Norskes betydning som politisk instrument fortsatt hadde sin riktighet. Svalbard-samfunnets næringsliv for øvrig, var knyttet til Store Norskes virksomhet. Dersom Store Norske avsluttet sin virksomhet ville antallet i den norske bosetningen reduseres betydelig.

Denne dekoplingen av myter skjedde ved at direktør Hermansen og styreleder Barlindhaug henvendte seg mot ulike omgivelser med sine to ulike myter. Det skapte nok en del forvirring blant gruvearbeidere og andre som oppfattet mytene som motstridende. Men begge mytene hadde sin funksjon. Myten om nedleggelse dersom lønnsom drift ikke var mulig, var nødvendig for å få i gang et tilstrekkelig engasjement og en kampånd i gruva slik at tempoet og innsatsen ble sterk nok til å greie utfordringene. Dersom gruva kunne vise til gode resultater i forkant av stortingsvedtaket, ville dette styrke sjansene for videre gruvedrift. På den annen side var mange politikere mer opptatt av Svalbards helhetlige situasjon, både i forhold til næringspolitikk, miljøvernpolitikk, forskning og suverenitetsutøvelse, enn Store Norskes situasjon isolert sett.

Med dette som utgangspunkt var det viktig å få frem Store Norskes betydning som politisk instrument. Store Norske hadde fortsatt en stabiliserende funksjon i forhold til russernes aktivitet i øygruppen, ble det hevdet. Et politisk instrument som ikke ville koste noe og kanskje gi utbytte til staten ville gi en vinn-vinn-situasjon både for Store Norske og staten.

En del politikere var kritiske til måten Store Norske jobbet på, spesielt i forhold til at de iverksatte aktivitet før de hadde tillatelse fra offentlig myndigheter. Under høringen av St.m. nr 9 (1999-2000) ble Store Norske kritisert for en slik praksis, men det fikk ingen konkrete konsekvenser for styret eller administrasjonen i selskapet. Det kan se ut

som om Store Norske ble beskyttet av Næringsdepartementet og av de ulike næringsministrene som trodde på Svea Nord-prosjektet.

I teorien omtales gjerne mytemanipulering som "double-talk", et uttrykk som illustrerer at det i organisasjonen er løs kopling mellom prat, beslutninger og handlinger. Myten om Store Norske som "Verdens beste gruvedrift av sin type" kunne ha vært et ferniss, et ønske om å signalisere selskapets endringsvilje overfor politikere. Det kunne ha vært et forsøk på å påvirke legitimasjonsgrunnlaget i omgivelsene og ressurstilførselen fra Næringsdepartementet og andre samarbeidspartnere. Mytemanipuleringen kunne ha vært en helgardering. Selskapet prøvde å skaffe tillatelse til å starte nye gruver siden de gamle var i ferd med å tømmes. Dersom det viste seg at de ikke lyktes med å få gruva lønnsom, kunne de alltid falle tilbake på at de var et politisk instrument og la staten fortsette å betale underskuddet.

Materialet mitt tilsier at myten om "Verdens beste gruvedrift av sin type" skulle brukes instrumentelt og ikke som ferniss. Både ledelsen og de ansatte hadde kompetanse til å realisere den. Ledelsen prioriterte Svea Nord-prosjektet, og var fysisk til stede i gruva når viktige milepæler ble nådd eller spesielle problemer oppstod. Det som ble uttalt som viktig ble også prioritert i praksis.

En kan likevel ikke utelukke at ansatte i Store Norske var motiverte ut fra at de trodde staten ville gripe inn og hjelpe til økonomisk dersom prosjektet gikk over styr. I St.Prp. nr 2 (2001-2002) kapittel 6 står det at "Et opphør av gruvevirksomhet på Svalbard vil imidlertid reise en rekke problemstillinger som vil måtte utredes nærmere, dersom dette blir aktuelt." I dette kan det ligge at gruvevirksomheten ville bli vurdert på nytt, dersom det viste seg at gruva ikke kunne drives lønnsom.

Mytemanipuleringen påvirket endringsprosessen ved at den ga fart i gruvedriften. Ansatte i Store Norske ble motiverte og stod på ekstra for å vise at de mestret utfordringene. På samme tid "beroliget" mytemanipuleringen politikere og andre som fortsatt var opptatt av Store Norskes funksjon som politisk instrument. For den

sistnevnte gruppen var Store Norskes politiske rolle viktigst, men at selskapet kunne gå med overskudd var også positivt.

5.3. Organisasjonsperspektivet

Hvordan kan ledelsen i Store Norske ha påvirket endringsprosessen gjennom sitt arbeid innenfor rammene av organisasjonen?

5.3.1. Formell struktur

Hvilken betydning har formell struktur hatt for endringsprosessen?

Store Norskes organisasjonskart for de siste 10 år, viser en organisasjonsstruktur med mange mellomledere, 6 til 7 nivåer fra direktør til gruvearbeider. Under intervjuene var det flere informanter som hevdet at selskapet hadde en flat organisasjonsstruktur. Ved nærmere spørsmål viste det seg at den uformelle strukturen fungerte som et flatt hierarki, fordi mellomledelsen i gruva ble forbigått. Stigere (formenn i gruva) og gruvearbeidere hadde i praksis direkte kontakt med direktør Hermansen, mens gruveingeniører og gruvesjefer utførte mer ”administrative kontoroppgaver”. ”Forbigåelsen” av gruveledelsen ble forklart ved at denne mellomledelsen var i mot endringsprosessen, og saboterte beslutninger som skulle føre til effektivgruvedrift i stor skala. En annen forklaring var at gruvesjefene og gruveingeniørene var lite til stede i Svea Nord gruva. De utførte i stor grad arbeidet fra kontorene i Longyearbyen. Gruveledelsen brukte også en del tid på å følge opp arbeidet i Gruve 7 som lå i Longyearbyen. I Svea lå gruveledelsens kontorer et stykke unna gruva (I14). Dette førte til at gruveledelsen ble lite synlig i gruva, noe som ga åpning for at andre aktører fikk rom for å utforme gruveledelse om enn uformelt.

Materialet viser at enkelte aktører gikk utover sin rolle som for eksempel gruvearbeider, og påtok seg oppgaver som lå utenfor den rollen vanligvis rommer. Et konkret eksempel er gruvearbeider Bjørn Fjukstad, som sammen med

direktør Hermansen utførte store deler av planleggingsarbeidet for Svea Nord-prosjektet. Bjørn Fjukstad satt også to perioder i Store Norskes styre som ansattes representant, og hadde her formell tilgang til endringsprosessen. (Fjukstads innsats ble omtalt i kapittel 4.3.1. Mobilisering av entreprenører).

Store Norskes styre bestod i hovedsak av aktører med mye bransjekunnskap. Flere var ”håndplukket” av Robert Hermansen. Styremedlemmenes kompetanse innen bergverk og entreprenørvirksomhet, gjorde at de engasjerte seg i selskapets virksomhet i langt større grad enn tidligere styremedlemmer før 1987, hadde gjort. Daglig drift av selskapet var administrasjonens oppgave, men i forhold til det strategiske arbeidet under Svea Nord-prosjektet var de fleste styremedlemmene svært aktive. Spesielt styreleder Barlindhaug var aktiv både når det gjaldt å benytte sitt politiske nettverk og gjennom å tilby tekniske tjenester fra sitt firma Barlindhaug Consult. Styret fulgte utviklingen i endringsprosessen svært tett, og hadde detaljkunnskap både innen tekniske problemstillinger, økonomiske og politiske utfordringer.

Fagforeningene har vært positive til endringsprosessen. Lederen i Longyearbyen Arbeiderforening satt i Store Norske’s styre sammen med 2 andre tillitsvalgte. De fikk tilgang til informasjon på et tidlig tidspunkt og var med i beslutningsprosessene. Etter at Robert Hermansen ble direktør, deltok lederen for Longyearbyen Arbeiderforening på Store Norske’s ledelsesmøter i ledergruppen.

I perioden etter 1987 har flere ansatte i Store Norske tatt initiativ og hatt en atferd som var mer aktiv enn hva som hittil hadde vært ansett som passende. Dette skapte litt motstand i organisasjonen internt i starten, men ble akseptert, kanskje fordi atferden hadde støtte fra ledelsen i bedriften eller fordi organisasjonen hadde en kultur som premierte individualisme, eller i alle fall ikke motarbeidet den (jfr. Intraprenørskap). En tredje årsak kan være at stadig flere i organisasjonen fikk en forståelse av at disse initiativene var nødvendige for å få en ønsket utvikling i Store Norske.

Både formell og uformell struktur hadde betydning for endringsprosessen. Den formelle strukturen var kanskje tydeligst gjennom direktør Hermansens rolle som frontfigur for endringene. Beslutninger ble tatt og satt ut i livet gjennom at aktører tok roller og ansvar for å drive prosessen framover, noen i tråd med den formelle strukturen andre gjennomførte oppgaver uten den formelle rolletildelingen. Uformell struktur har påvirket endringsprosessen ved at informasjon og beslutninger ikke alltid fulgte linjene i hierarkiet. Aktører nede i hierarkiet har hatt direkte tilgang til ledelsens beslutningsprosesser, uten å gå via mellomledelsen.

5.3.2. Organisasjonen som instrument

Hvordan kan bruk av organisasjonen som instrument ha påvirket endringsprosessen?

Den formelle strukturen ble benyttet til å skaffe oppmerksomhet rundt mulighetene for videre gruvedrift i Svea Nord. På midten av 90-tallet utarbeidet selskapet en strategisk plan, der de konkretiserte 4 satsingsområder. Videre ble det foretatt omstruktureringer i ledersjiktet for å overføre tilstrekkelig lederkapasitet til oppgavene i Svea Nord prosjektet. Organisasjonen skulle utrustes med kompetanse og kapasitet for å nå målet om gruvedrift i Svea Nord.

Selskapet rettet stor oppmerksomhet mot arbeidet for å få i gang fagbrev for gruvearbeiderne. Gruvearbeiderne fikk hevet sin kompetanse og mottok anerkjennelse for den kunnskap de hadde tilegnet seg. Kompetansehevingen var et middel for å øke oppmerksomheten mot Svea Nord-prosjektet. Gruvearbeidernes kompetanseheving var et middel for å øke mulighetene for å lykkes i moderne gruvedrift, ved at:

- * driften kunne skje mer effektivt med avansert teknologisk utstyr
- * sikkerheten ville bedres og føre til reduksjon i skader
- * gruvearbeidernes motivasjon for å stå på med ekstra innsats økte, i en tid da mange tvilte på gruvedriftens framtid.

Fram til 1999 hadde det vært mulig å være med i endringsprosessen med ”bremsene på”, men etter at Robert Hermansen ble direktør måtte ansatte som ikke trodde på Svea Nord-prosjektet slutte i selskapet. Noen sluttet ”frivillig”, nettopp fordi de ikke hadde tro på prosjektet. Dette førte til at organisasjonen ble mer homogen i forhold til motivasjonen for å nå målet. Enigheten om mål og middel ble styrket, færre ansatte kom med skeptiske innspill. ”Bremseklossene” var borte og farten på endringsprosessen økte.

Videre la ledelsen stor vekt på at det skulle være samsvar mellom det Store Norske sa at de gjorde og det de gjorde. Organisasjonen måtte ha kapasitet til å gjennomføre alt som ble planlagt. Miljøverndepartementet har kritisert Store Norske for lite samsvar mellom tale og handling, fordi selskapet endret planene underveis i prosessen.

Materialet viser at organisasjonen ble brukt instrumentelt for å gjennomføre endringsprosessen. Tempoet i gjennomføringen ble høyere etter at organisasjonen ble mer homogen. Etter hvert som selskapet kunne vise til resultater av sine handlinger økte selskapets troverdig i omgivelsene, kanskje med unntak hos Miljøverndepartementet.

5.3.3. Hierarkisk styring og kontroll

På hvilken måte kan hierarkisk styring og kontroll ha hatt betydning for endringene i Store Norske?

Da Robert Hermansen trådte inn i Store Norskes styret, fikk han etablert et sterkt styre med bransjekunnskap. Styremedlemmene bestod i hovedsak av Hermansens bekjente. Styret hadde få utskiftninger i løpet av 90-tallet, det ble derfor mulig for styret å følge en langsiktig strategi. Styret hadde stor kunnskap om selskapets situasjon, og en klar forståelse for nødvendigheten av endring. Det ble et kollegium, med stor oppmerksomhet rettet mot selskapets kjernevirksomhet, gruvedriften.

Spesielt var styreleder Hermansen og nestleder Barlindhaug aktive noe som gav fart og framdrift endringsprosessen.

Et stabilt styre var også en styrke for administrasjonen og dens direktør. Styrets aktive holdning og strategiarbeid, staket ut kursen i samarbeid med administrasjonen. De ulike direktørene spilte ulike roller under endringsprosessen. Gunnar Christiansen hadde reist troverdigheten internt, han oppnådde tillit mellom ledelse og ansatte. Atle Fornes styrket tilliten eksternt, ved at Store Norske holdt det de lovte overfor departement og Storting. Det var blitt slutt på å be om tilleggsbevilgninger. Bedriften hadde klart å beholde eiendommene, boligene og transportavdelingen og var da i posisjon for å åpne prøvestollen i Svea Nord.

Robert Hermansen overtok som direktør da alt skulle settes ut i praksis. Han spilte en sentral rolle i endringsprosessen, gjennom sin posisjon, først som styreleder og deretter som direktør. Han hadde kunnskap om bransjen gjennom utdannelse, erfaring fra andre bergverk og ulike verv han gjennom mange år hadde utført. Hans politiske engasjement hadde gitt han et stort nettverk innen sentrale politiske miljø. Han hadde tillit både blant sentrale politikere og blant de ansatte. De strukturelle posisjonene og den tillit han ble vist ga han det maktgrunnlag som gjorde det mulig å gjennomføre endringsprosessen. Flere ganger ble ”svingene kuttet”, dvs. aktiviteter ble utført før myndighetene hadde gitt tillatelse, men hans posisjon hos sentrale personer i Storting, Regjering og Departement gjorde at han ble ”tilgitt” og fikk jobbe videre med endringsprosessen.

Hierarkisk styring har hatt betydning ved at direktøren ”holdt fanen høyt” og fikk de ansatte med på å starte gruvedrift i stor skala, i et tempo som krevde stor innsats fra den enkelte.

5.4. Entreprenørperspektivet

Hvordan kan entreprenører ha påvirket den politiske beslutningsprosessen?

5.4.1. Entreprenørskap

Hvilken betydning kan entreprenørskap ha hatt for endringsprosessen?

Endringsprosesser i Store Norske kan både preges av lokal målfastsettelse og av sentral kontroll over virkemidlene. Eierne, representert ved Næringsdepartementet, kontrollerte hvordan statstilskuddet ble benyttet, mens administrasjonen i Store Norske ledet gruveselskapet som dominerte hele samfunnet (1976-1991).

Næringsdepartementet praktiserte en form for passiv styring som ga Store Norske store handlefrihet. Situasjonen kan kanskje kjennetegnes med et fravær av sentrale retningslinjer, og en ad-hoc-preget eller ikke-eksisterende holdning fra departementet. Denne situasjonen har en etterspørselskarakter, og åpner for entreprenørskap. Endringsprosessen i Store Norske gav dermed rom for sentrale aktører som var bærere av verdier, problemer og løsninger knyttet til en slik prosess.

De tre entreprenørene jeg omtalte i kapittel 4.3.1. var prestasjonsorienterte. De så mulighetene og var i stand til å iverksette dem ved å arbeide målrettet innen sine områder. Planleggingen og gjennomføringen av Svea Nord var pionervirksomhet. Det har aldri tidligere blitt bygd vei over en isbre. De geografiske og geologiske utfordringene var store, erfaring og kunnskap måtte erverves underveis. Arbeidet med å skaffe dokumentasjon for at Svea Nord-prosjektet var gjennomførbart, både i forhold til økonomi, teknologi og ”miljøvennlighet”, var krevende. Prosjektet møtte motstand både blant miljøvernere, politikere og internt i bedriften (i starten). Til tross for dette vedtok Stortinget ekstra bevilgninger til undersøkelsesdrift i Svea Nord. I tillegg ble en del av Store Norskes eiendommer solgt eller pantsatt for å finansiere de store investeringene. Leverandørene hadde store beløp utestående hos Store Norske. Selv om alle partene hadde sikkerhet for sine beløp i eiendommer og utstyr, var ikke prosjektet risikofritt. Entreprenørene la mye arbeid i å ha kontakt med sentrale politikere og samarbeidspartnere.

Til tross for mye motgang klarte entreprenørene å opprettholde troen på at prosjektet skulle realiseres.

Bjørn Fjukstad, Ester Knudsen og Olav Vik Solheim har kombinert den kunnskap de ervervet gjennom sine stillinger i Store Norske med politisk engasjement i fagforening og / eller politiske partier.

Bjørn Fjukstad bidro som entreprenør både på planleggingsstadiet og gjennomføringen av Svea Nord-prosjektet. Hans innsats for å få gjennomført prosjektet var langt større enn hva en kan forvente av en gruvearbeider. Hans nære samarbeid med direktør Robert Hermansen hadde stor betydning for hvilke løsninger som ble valgt. Etter mange år som gruvearbeider i Svea, ”kunne han gruva”. Han hadde ulike roller som gruvearbeider, tillitsvalgt i gruva, styremedlem i Store Norskes styre, leder av Svalbardrådet og leder av Svalbard Arbeiderparti.

Hans gruvekunnskap kombinert med tillitsvalgtarbeid og politisk engasjement gjorde at han fikk adgang til ulike arenaer hvor han kunne gi og motta informasjon og dermed påvirke endringsprosessen.

Ester Knudsen hadde som internrevisor stor kunnskap om bedriftens økonomi. Gjennom sitt samarbeid med direktør Atle Fornes og direktør Robert Hermansen tilegnet hun seg også kunnskap om gruvedrift. Hun forstod hvordan hun kunne ”knytte tall til de ulike aktivitetene i gruva” (I14). Etter hvert som de fikk tilgang til mer informasjon om kullforekomstene i Svea Nord så hun at det var mulig å drive lønnsom gruvedrift der. I perioden 1999 -2001 da arbeidet med undersøkelsesstollen var i gang, var det store pengesummer i omløp. Selskapet solgte og pantsatte eiendommer, satte seg i stor gjeld i tillegg til at de mottok statsstøtte. Det var et stort ansvar å styre økonomien. Ester Knudsen kombinerte kunnskap om selskapets økonomi med politisk engasjement i Arbeiderpartiet, på denne måten kunne hun både gi og motta informasjon og dermed påvirke endringsprosessen.

Olav Vik Solheim hadde som tidligere økonomisjef i Store Norske kunnskap om selskapet. Han kombinerte denne kunnskapen med sitt engasjement i Svalbard Høyre. Det var ingen enkel sak å snu partiet fra at det var umoralsk å drive gruvedrift på Svalbard og til at partiet gikk inn for Svea Nord-prosjektet enstemmig (I16). Den innsatsen Svalbard Høyre gjorde, hadde trolig stor betydning. Dersom Høyre hadde gått imot kullgruvedriften på sitt landsmøte i 2000, er det uvisst hvordan utfallet av den politiske beslutningsprosessen om Svea Nord hadde blitt.

Robert Hermansen spilte en viktig rolle både som styreleder og direktør for å påvirke prosessen. Men han kan også beskrives som en politisk entreprenør ved at han brukte sitt nettverk blant sentrale politikere fra tidligere aktiviteter innen politisk arbeid. Han var i en posisjon der han aktivt kunne gi informasjon, diskutere, overbevise, søke støtte blant folkevalgte politikere på Stortinget (lobbyvirksomhet).

Robert Hermansen har vært tydelig leder for sine ansatte, og ”holdt fanen høyt” i usikre tider, da de ansatte klarte å stå samlet og oppnå gode resultater i høyt tempo. Han hadde også tillit blant leverandører av utstyr og tjenester. Han inngikk avtaler og kredittbetingelser, som gjorde det mulig å drive prosessen framover, tiltross for motstand og finansielle utfordringer.

De tre førstnevnte entreprenørene hadde en ting til felles, alle samarbeidet med Robert Hermansen. Ledelsen støttet og ga rom for entreprenørvirksomhet innad i bedriften og oppmuntret til aktivitet innen politisk arbeid. Entreprenørenes arbeid var av stor betydning både for den interne endringsprosessen og som bidrag til den politiske beslutningsprosessen. Selskapet forholdt seg til flere arenaer samtidig. Ved hjelp av flere entreprenørers bidrag fikk selskapet kapasitet til å være pådrivere på flere fronter på samme tid.

5.4.2. Nettverk

På hvilken måte har nettverk vært viktig for endringsprosessen?

Bjørn Fjukstad hadde gode kontakter i Arbeiderpartiet, LO og Arbeidermannsforbundet, gjennom mange år som arbeiderpartipolitiker og tillitsvalgt for gruvearbeiderne i Store Norske.

Ester Knudsen var aktiv i lokalpolitikken som arbeiderpartipolitiker. Hun tok imot mange sentrale arbeiderpartipolitikere både som vertskap fra Longyearbyen Arbeiderparti, og som vertskap fra Store Norske.

Olav Vik Solheim spilte en sentral rolle i forhold til Høyres Landsmøtevedtak i 2000, der partiet snudde fra å vedta nedleggelse av Store Norske på et moralsk grunnlag, og til enstemmig å gå inn for fortsatt gruvedrift. Hans nettverk blant høyrepolitikere på Stortinget og i lokallagene i Nordland, Troms og Finnmark fikk avgjørende betydning for utfallet på Høyres landsmøte.

Robert Hermansen benyttet sitt nettverk blant sentrale politikere på Stortinget. Han kjente personlig næringsminister Kristensen, næringsminister Sponheim og næringsminister Knudsen.

Han fikk også anledning til å påvirke rekrutteringen av nye medlemmer til Store Norskes styre blant sine bekjente. Dette førte til et stabilt styre som kunne følge en langsiktig strategi.

De ulike aktørenes politiske nettverk hadde betydning for den politiske beslutningsprosessen, i hovedsak fordi de kom i posisjon både til å gi og motta informasjon.

5.4.3. Tillit

Bjørn Fjukstad har hatt en rekke verv i Svalbard-samfunnet i mange år. Han har vært leder i Svalbardrådet 6 år, leder i Longyearbyen Arbeiderforening i 3 år og leder i Svalbard Arbeiderparti i over 8 år. Om tilliten har variert i løpet av prosessen sier materialet ingen ting om, men det at han har fått fornyet tillit ved stadige gjenvalg til ulike verv, skulle tilsi at han har stor tillit blant befolkningen på Svalbard. I dag er han

leder i Svalbard Lokalstyre. Det vil tilsvare samme rolle som en ordfører spiller i en kommune på fastlandet.

Ester Knudsens politiske engasjement var viktig for endringsprosessen i forhold til å nå arbeiderpolitikere med informasjon om Store Norske. Hun hadde store muligheter til påvirkning også innenfor organisasjonen. Hun avanserte fra internrevisor til viseadministrerende direktør i løpet av 6 år. Hun har hatt stilling som avdelingsleder, administrasjonssjef, direktør for økonomi og administrasjon.

Hennes sentrale plassering i organisasjonen gjorde store mengder informasjon tilgjengelig for henne. Hun var i posisjon til å påvirke både Store Norskes aktivitet og sørge for at informasjon om denne virksomheten nådde fram til sentrale politikere i den forestående beslutningsprosessen.

Olav Vik Solheim var økonomisjef i Store Norske i mange år og hadde god kunnskap om bedriften. Han var med på å etablere Svalbard Høyre i 1998. Og ble leder av lokalpartiet. Robert Hermansen ba Solheim om å engasjere seg i Høyres Landsmøte i 2000 i håp om at programerklæringen kunne endres. Med god hjelp fra partikollega og tidligere personalsjef i Store Norske Jan Kvello, klarte Svalbard Høyre å etablere støtte for sitt syn ang. gruvedrift på Svalbard.

Robert Hermansen nøt stor tillit hos de ansatte før han tiltrådte som direktør. Han var en velkjent person innen bergverksmiljøet, siden han hadde vært direktør både ved Sydvaranger, LKAB og Odda Smelteverk. I tiden som styreleder i Store Norske, hadde han brukt mye tid i gruva, når han var på møter på Svalbard. Han kjente både gruvene og gruvearbeidere.

Alle entreprenørene har koplet sin kunnskap og posisjon i Store Norske med et politisk engasjement eller et politisk nettverk. Dette har ført til at informasjonen har nådd inn til Stortingspolitikere via ulike kanaler og personer. Sentrale politikere har vist engasjement for Store Norske etter at entreprenører fra Store Norske har tatt direkte kontakt med dem eller startet prosesser som politikere har vært nødt til å ta stilling til.

Store Norske hadde tre samarbeidspartnere som fikk stor betydning da arbeidet med undersøkelsesstollen i Svea kom i gang.

Sparebanken 1 Nord-Norge trodde på prosjektet og stilte store summer til disposisjon når selskapet trengte kreditt. En hendelse fikk imidlertid Sparebanken 1 Nord-Norge til å revurdere sitt engasjement hos Store Norske. Utsettelsen av den politiske beslutningen om Svea Nord våren 2001, fikk Sparebanken til å stoppe alle utbetalinger til selskapet. Næringsdepartementet engasjert seg og støttet Store Norske med en ekstra bevilgning. Store Norske kontaktet en annen bank som torde å satse på selskapet. Dette førte til at Sparebanken 1 Nord-Norge likevel besluttet at de kunne fortsette sitt engasjement hos Store Norske (I14).

Leonard Nilsen og Sønner AS kom inn i samarbeidet både med ekspertise og kapital. Begge deler ble av stor betydning for gjennomføringen av undersøkelsesstollen. Da det nye selskapet Leonard Nilsen Store Norske AS (eid av Leonard Nilsen og Sønner AS 60% og Store Norske 40 %) overtok ansvaret for veianlegg og transport, fikk Store Norske kontroll over transportkostnadene.

Leverandøren av gruveutstyr, det engelske selskapet Joy, hadde tillit til Store Norske og ga selskapet gode betingelser både når det gjaldt kreditt, totalansvar for alt utstyr og avtale om tilbakelevering av utstyr i tilfelle nedleggelse av Store Norske.

Tillitsforholdet mellom Store Norske og disse tre samarbeidspartnerne hadde avgjørende betydning for at endringsprosessen fikk tilført nødvendige ressurser:

- kapital
- teknologi i form av moderne utstyr
- kompetanse innen transport og vei- og tunnelanlegg.

5.5. Den politiske beslutningsprosessen

Hvordan kan endringsprosessen i Store Norske ha påvirket den politiske beslutningsprosessen?

Stortingets politiske beslutninger som vedrører Svalbard og Store Norske har i hovedsak alltid vært preget av politisk enighet. Mens Svea Nord-prosjektet var under diskusjon, var det litt usikkerhet om hvordan politikerne ville forholde seg.

Arbeiderpartiet var delt i tre holdnings-grupper:

1. Arbeiderpartiets miljøvernere var imot kullgruvedrift ut fra naturvern hensyn, og mente den burde nedlegges. Denne holdningen var representert bl.a. ved Siri Bjerke og Hanne Harlem. Jens Stoltenberg viste liten interesse for kulldrift på Svalbard i sin periode som næringsminister. Da han ville selge gass til Europa, argumenterte han for at det var bedre å bruke ”miljøvennlig gass framfor miljøforurensende kull”.
2. En annen gruppe var skeptisk til gruvedrift pga miljøvern hensyn, men mente at Store Norskes rolle som politisk instrument måtte veie tyngst. Selskapet kunne heller ikke bare vurderes ut fra bedriftsøkonomiske hensyn. Det kunne se ut som denne grupperingen ønsket å fortsette med årlige statlige overføringer, og beholde Store Norske i klientrollen, slik at en hvert år kunne vurdere situasjonen. Kirsti Kolle Grøndahl var en representant for denne grupperingen. Hun talte for at forskning burde erstatte kulldrift som hovednæring på Svalbard.
3. Den tredje gruppen var for kullgruvedrift på Svalbard, og så det som positivt at den kunne drives lønnsomt. Den tydeligste talskvinne for dette synet var Grethe Knudsen. Det siste hun gjorde før hun gikk av som næringsminister i oktober 2001 etter valget, var å fremme St. prop. Nr 2 (2001-2002) Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S og Svea Nord-prosjektet (I16).

SV var det partiet som tidligst hadde tatt et klart standpunkt. Partiet var imot kullgruvedrift på Svalbard.

Venstre hadde også vært imot kullgruvedrift av miljøvern hensyn. Lars Sponheim ombestemte seg da det viste seg at driften kunne bli lønnsom. Miljøvern hensyn kunne ikke stoppe dette. Han hevdet turistnæringen stod for vel så mye forurensning.

Krf, Sp og Frp var tvetydige i begynnelsen av prosessen, men ble for kullgruvedrift etter hvert som de så at undersøkelsesstollen viste at lønnsom drift var mulig (I16/I11).

Høyre gikk som allerede omtalt inn for gruvedrift i Svea Nord under sitt Landsmøte i 2000.

For de fleste partiene var avvikling av Store Norske en svært vanskelig beslutning å ta. De som ikke trodde på prosjektet tenkte kanskje at Store Norske kom til å legge ned seg selv pga lønnsomhetskravet. Å gå inn for permanent kullgruvedrift var kanskje den enkleste politiske beslutning å ta.

*** Initiativfasen**

Den politiske beslutningsprosessen som førte til vedtaket om permanent gruvedrift i Svea Nord, kan føres langt tilbake i tid. Næringsplan for Svalbard og St.m nr 50 (1990 – 1991) var kanskje de første steg mot den utviklingen som senere kom i Store Norske. Initiativet for å lage næringsplan kom fra Næringsdepartementet. Store Norske medvirket til planen gjennom deltakelse og økonomiske ressurser. Videre tok selskapet initiativet og leverte sin plan for åpning av Sentralfeltet høsten 1991.

*** Utredningsfasen**

Utredningsfasen varte i ca.10 år. 2 interdepartementale utvalg konkluderte med negative framtidsutsikter for Store Norske. Selskapet brukte tiden til å bygge troverdighet for en moderne gruvedrift i stor skala i Svea Nord gruva. De samarbeidet nært med næringsministrene og departementet.

*** Vedtaksfasen og iverksettingsfasen**

Noen vil nok hevde at iverksettingsfasen begynte før vedtaksfasen var kommet ordentlig i gang. I praksis var gruvedrift i stor skala allerede startet før politikerne vedtok driften. Store Norske hadde satt i gang driften for å bevise at prosjektet var mulig å gjennomføre. De argumenterte for at dette var med på å gi politikerne et bedre beslutningsgrunnlag.

Store Norskes ledelse hevdet at politikerne kunne ha valgt nedleggelse av selskapet uten økonomiske tap pga ”forseringen” fordi utstyr kunne selges tilbake dersom nedleggelse ble et faktum. Hvor reelt dette beslutningsalternativet var, er uvisst. En avvikling av Store Norske helt uten økonomisk tap etter enorme investeringer synes usannsynlig. Men en avvikling kunne kanskje redusere fremtidige tap dersom gruvedriften ikke ble lønnsom.

En kan kanskje si at Store Norske hadde rett i at å bevise gruvedriftens ”dyktighet” i forkant av vedtaksfasen forbedret beslutningsgrunnlaget. Resultatet av forseringen var i Store Norskes favør. Det ville ha vært en vanskelig beslutning for politikerne å vedta nedleggelse av et gruveselskap som viste at de kunne gå med overskudd. Konsekvensutredningen hadde også vist at det ikke var miljøvernmessige grunner til å stanse gruvedriften.

*** **Evalueringsfasen****

Evalueringsfasen har jeg lite materiale om i oppgaven. En kan i alle fall si at Store Norske bedriftsøkonomisk har vært en suksess. Kullprisen har økt betydelig siden Svea Nord gruva ble startet. Selskapets overskudd har økt for hvert år. Store Norske har økt produksjonen for å selge mer når prisene er høye. Dette fører til å kullressursen raskere vil ta slutt. Selskapet vil bli nødt til å finne nye kullreserver for å kunne drive i framtiden. Dette har ført til bekymring hos miljøvernere og miljøforvaltere.

Miljøverndepartementet har i etterkant av St.prp. nr 2 (2001-2002) vernet store deler av Svalbard, blant annet Øvre Reindalen hvor Store Norske hadde påvist den største og mest lovende kullforekomsten for avløsning av Svea Nord.

Endringsprosessen i Store Norske kan ha påvirket beslutningsprosessen ved at de ansatte i løpet av få år klarte å vise til reelle endringer i selskapet. Entreprenører innen

Store Norske hadde god kontakt med sentrale politikere, som etter hvert trodde på Svea Nord-prosjektet.

Kapittel 6 - Oppsummering og konklusjon

6.1. Oppsummering

Oppgavens mål er å belyse Store Norskes endringsprosesser på 90-tallet for å kunne forklare hvordan og hvorfor selskapet har utviklet seg fra en klientrolle som statsstøttet underskuddsbedrift til et overskuddsforetak.

De tre perspektivene i oppgaven forklarer ulike sider ved endringsprosessen. Det er vanskelig å trekke fram et perspektiv som skulle gi en bedre forklaring enn de andre. Det innsamlede datamaterialet viser at alle tre forventningene til funn som ble skissert i kapittel 3 kan innfris.

Endringene i Store Norske kan forklares som et resultat av:

1. Press fra omgivelsene og mytemanipulering i regi av toppledelsen.

Omgivelsenenes endrede krav til Store Norske førte til en modning av endringsviljen i selskapet. Initiativet til endring kom fra aktører innen Store Norske.

Ulike myter om Store Norske bidro til at selskapet ble undervurdert av motstandere av Svea Nord-prosjektet. De negative mytene om Store Norske var i stor grad sanne. Sentrale aktører innen Store Norske forstod behovet for å bedre selskapets troverdighet og motbevise de negative mytene. Selskapet, tydeliggjort ved direktør Hermansen, etablerte sine egne myter om at selskapet enten måtte bli verdens beste gruvedrift innen sin type og dermed drive lønnsomt, eller bli nedlagt. Samtidig hevdet styreleder Barlindhaug "sin myte" om at selskapet fortsatt var et politisk instrument. Mytemanipuleringen var effektiv i forhold til at ledelsen ønsket å kommunisere klare mål og intensjoner til 2 ulike omgivelser. Internt i selskapet hadde de ansatte gjennomgått opplæring og oppnådd ekspertise innen gruvedrift i stor skala. Bortimot 200 av gruvearbeiderne hadde tatt fagbrev innen bergverksfaget eller andre sentrale

fagbrev. Det oppsto en felles forståelse for nødvendigheten av endringsprosessen.

Målet var klart: Best i verden av sin type gruvedrift.

Budskapet til politikerne og embetsverket var av en annen karakter. Her var mål og intensjoner fortsatt å være et politisk instrument for den norske stat. Her prøvde en å skape en fellesforståelse om at norsk svalbardpolitikk stod like støtt som før, her forelå ingen grunn til dramatiske endringer. Store Norske skulle fortsatt være et politisk instrument.

Mytemanipuleringen sørget for tempo i arbeidet i gruva samtidig som politikerne ikke ble "tvunget" til å forta dramatiske endringer i Svalbard-politikken.

2. Ledelsens arbeid innenfor rammene av organisasjonen.

Den uformelle strukturen var like viktig for endringsprosessen som den formelle strukturen. Den formelle strukturen spilte en stor rolle ved at den sikret en sterk ledelse. Det ble produsert strategiske planer, sørget for ledelseskapasitet og kompetanseheving blant de ansatte. Den uformelle strukturen sørget for at andre initiativ og annen kompetanse enn den som de formelle rolleinnehaverne innehadde, kom fram og påvirket endringsprosessen.

I begynnelsen av prosessen kunne det se ut som om organisasjonen var åpen for at svært mange aktører kunne delta innen beslutningsstrukturen. Innspill og aktive handlinger kom fra aktører både "høyt og lavt" i hierarkiet. Også aksessstrukturen kan synes åpen i tidlig fase av endringsprosessen.

Hva som var relevante mål, problemer og løsninger ble tydelig etter hvert som endringsprosessen utviklet seg. Hvilke deltakere som skulle komme til å spille en avgjørende rolle kom ikke umiddelbart fram som en følge av organisasjons kart og organisasjonsstruktur. Da det ble klart at kullressursen i Svea Nord var tilstrekkelig stor til å kunne drive lønnsom gruvedrift, ble målene klarere definert.

Aktører både i ledelsen og lengre ned i hierarkiet samarbeidet og bidro til at beslutninger ble fattet og satt ut i praksis. Organisasjonen ble brukt til å styre

oppmerksomhet og ressurser mot kjernevirksomheten, gruvedrift, og mot omgivelsene for å bygge troverdighet.

Det faktum at medarbeidere som var kritiske til endringsprosessen etter hvert måtte slutte i selskapet, bidro til at organisasjonen ble mer homogen og mer samlet om endringsprosessens mål.

Direktør Hermansens rolle som pådriver i endringsprosessen har hatt stor betydning. Han brukte sitt nettverk blant sentrale personer i Stortinget og Regjeringen noe som ga aktører i Store Norske mulighet til å samarbeid med og påvirke sentrale personer i den politiske beslutningsprosessen. Direktør Hermansen hadde også evnen til å mobilisere nye krefter og motivere sine medarbeidere hver gang selskapet møtte motstand fra miljøvernorganisasjoner eller andre som motarbeidet Svea Nord-prosjektet.

3. Politiske entreprenørers innsats og deres nære forhold til administrasjonen i Store Norske.

Entreprenørenes bidrag var av stor betydning for Store Norskes endringsprosess. Deres aktivitet førte til at selskapet fikk kapasitet til å drive fram Svea Nord-prosjektet på flere fronter samtidig. Deres virkeområde var innen gruvedrift, økonomi, miljøforbedringer og ikke minst det at de hadde et politisk engasjement.

Robert Hermansen hadde en sentral posisjon som direktør for selskapet. Han klarte å koordinere ulike entreprenører på ulike nivåer i organisasjonen. Disse entreprenørene hadde kapasitet både til handling og nyskapning innen endringsprosessen.

Ved å oppfordre til politisk innsats i tillegg til stort engasjement for selskapet, klarte Hermansen og entreprenørene å kople sammen politiske og administrative ressurser i arbeidet med å nå målet om gruvedrift i Svea Nord. Sammen hadde de ressurser og egenskaper som gjorde dem til en ”vinnende koalisjon”. De var innehavere av ulike verv i politiske partier og stillinger i Store Norske. Ved strategisk bruk av nettverkene ble de i stand til å fremme sine interesser i forhold til gruveselskapets framtid.

Informasjon om Store Norske virksomhet kom fram til beslutningstakerne på Stortinget via ulike kanaler og personer.

Entreprenørene ble vist tillit både lokalt på Svalbard og innenfor Storting og Regjering. Til tross for mye motgang i starten på 90-tallet, utviste entreprenørene utholdenhet i troen på at Svea Nord-prosjektet skulle gjennomføres. Dette styrket nok tilliten fra politikere og embetsmenn som hadde fulgt selskapets virksomhet en tid, og som så at reelle endringer var på gang.

6.2. Skjematisk oppsummering

Ved hjelp av 3 modeller kan jeg oppsummere hvordan forklaringsvariablene belyser endringsprosessenes ulike særtrekk og faser.

Modell 1 Institusjonelt perspektivet

<i>Teori</i>	<i>Materiale</i>	<i>Analyse</i>
<i>*Omgivelsene</i>	<p><i>*Endret syn på Store Norske.</i></p> <p><i>Før: villig til å betale kostnadene knyttet til Store Norske som politisk instrument</i></p> <p><i>Etter hvert: krevde lavere kostnader</i></p> <p><i>Så: lønnsomhet eller nedleggelse</i></p>	<p><i>*Modnet endringsviljen i Store Norske.</i></p> <p><i>*Ønsket om endring kom fra Store Norske selv.</i></p> <p><i>*Styret og de ansatte tok initiativ til endringsprosessen.</i></p>
<i>*Myter</i>	<p><i>*Ulike myter om Store Norske:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- ineffektiv og sløsete</i> <i>- ikke til å stole på</i> <i>- miljøsvin</i> <i>- verdens beste gruvedrift av sin type</i> 	<p><i>*Mytene som gjorde Store Norske til "underdog" førte til økt innsats og større effektivitet i selskapet.</i></p> <p><i>*Selskapet ble undervurdert og dette ga Store Norske handlingsrom.</i></p> <p><i>*Økt tempo ga mer kunnskap på et tidligere tidspunkt og forbedret beslutningsgrunnlaget for Stortingsrepresentantene.</i></p>
<i>*Mytemanipulering</i>	<p><i>*Direktør Hermansen: drive lønnsomt eller bli nedlagt</i></p> <p><i>*Styreleder Barlindhaug: Fortsatt et politisk instrument</i></p>	<p><i>*Mytemanipuleringen gav fart i gruvedriften samtidig som den "beroliget" politikere som ikke ønsket for dramatiske endringer.</i></p>

Modell 2 Organisasjonsperspektivet

<i>Teori</i>	<i>Materiale</i>	<i>Analyse</i>
<i>* Formell struktur</i>	<i>*Både formell og uformell struktur var viktig.</i> <i>*Direktør Hermansen frontet en tydelig endring.</i> <i>*Sterke aktører hadde innflytelse, disse befant seg både i toppledelsen og lenger ned i hierarkiet.</i>	<i>*Beslutninger ble fattet og satt ut i livet.</i> <i>*Flere aktive aktører ga økt tempo og kraft i samme retning</i>
<i>* Org. som instrument</i>	<i>*Org. styrte oppmerksomhet mot endringer og kompetanseheving.</i> <i>*Medarbeidere som var kritiske til endringene sluttet.</i> <i>*Vektla å gjennomføre alt som ble planlagt</i>	<i>*Utvikling av de ansattes kompetanse ga Store Norske som org. stor kraft til å jobbe målrettet</i> <i>*Org. ble mer homogen, mer samlet om endringsprosessens mål.</i> <i>*Bygde opp troverdighet</i>
<i>*Hierarkisk styring</i>	<i>*Sterk leder m/ posisjon blant sentrale personer i Storting, Regjering, Dep.</i>	<i>*Gav Store Norske mulighet for å samarbeide med og påvirke sentrale personer i beslutningsprosessen</i>

Modell 3 *Entreprenørperspektivet*

<i>Teori</i>	<i>Materialet</i>	<i>Analyse</i>
<i>*Entreprenørskap</i>	<p><i>*Flere aktører kombinerte kunnskap ervervet gjennom stillinger i Store Norske med politisk engasjement</i></p> <p><i>*Entreprenørene var risiko-villige og prestasjonsorienterte.</i></p> <p><i>*De bidro mer enn forventet.</i></p> <p><i>*Opprettholdt troen på prosjektet til tross for stor motstand.</i></p>	<p><i>*Disse ble viktige pådrivere for endringsprosessen</i></p> <p><i>*Entreprenørenes innsats sammen med de øvrige ansatte ga reelle endring som kunne dokumenteres:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - planlegging - gjennomføring av ny gruvedrift - miljøvernforbedringer - konsekvensanalyse - finansiering
<i>*Nettverk</i>	<p><i>*Entreprenørene benyttet kontakter i LO, AP, H og Arbeidermannsforbundet.</i></p> <p><i>*Direktør Hermansen kjente 3 av næringsministrene personlig.</i></p>	<p><i>*Informasjon om Store Norske's virksomhet nådde fram til beslutnings-takerne i Stortinget via ulike kanaler og personer</i></p>
<i>*Tillit</i>	<p><i>*Entreprenørene ble vist tillit både lokalt på Svalbard og innenfor Storting, Regjering, Departement og interesseorganisasjoner.</i></p> <p><i>Flere av dem hadde tillitsverv over lengre tidsperioder.</i></p>	<p><i>*Entreprenørenes engasjement på flere arenaer hvor de besatte sentrale posisjoner, ga dem makt i form av innflytelse og påvirkning av endringsprosessen</i></p>

6.3. Begrensninger ved oppgaven

Store Norskes endringsprosesser kunne ha blitt belyst ut fra flere perspektiver enn jeg har valgt. Likevel mener jeg å ha funnet noen årsaker til at Store Norske klarte å utvikle seg fra en underskuddsbedrift til et overskuddsforetak. Store Norskes endringsprosesser kan fortelles med ulike vinklinger og med ulikt detaljnivå. De 3 perspektivene jeg har benyttet forteller deler av historien.

Jeg har ikke intervjuet noen fra gruveledelsen i Store Norske. Dette kan være en svakhet ved oppgaven. Bakgrunnen for at dette ikke ble gjort var at jeg svært sent i datainnsamlingsprosessen ble oppmerksom på gruveledelsens situasjon. Tiden ble for knapp til å gjennomføre flere intervjuer.

6.4. Konklusjon

Store Norskes styrket sin troverdighet i løpet av endringsprosessen. Selskapet viste at de håndterte de fleste utfordringene som Svea Nord-prosjektet bød på både når det gjaldt teknologiske, organisatoriske, økonomiske og miljømessige utfordringer. Fra å være et nedleggingstruet gruveselskap, ble selskapet en aktiv premissleverandør til den politiske beslutningsprosessen som skulle avgjøre gruvedriftens fremtid på Svalbard.

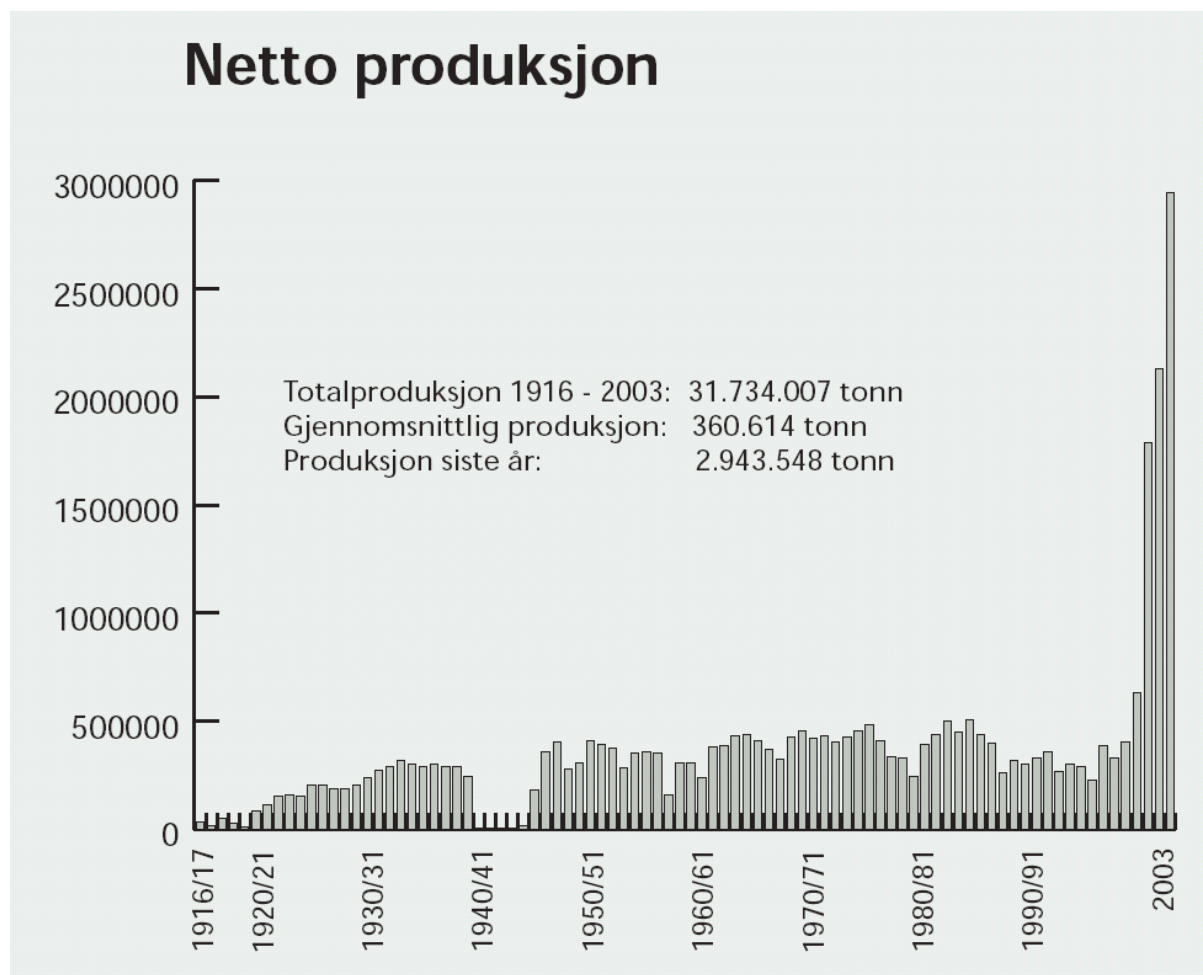
Svært mange aktører har vært aktive i Svea Nord-prosjektet, det er deres innsats til sammen som førte til resultatet. Likevel er det mulig å trekke fram en person som framstår tydeligere enn andre. Direktør Robert Hermansens innsats kommer fram under alle de tre perspektivene jeg har valgt for å analysere Store Norskes endringsprosess. I det institusjonelle perspektivet spilte han en viktig rolle bl.a. i forbindelse med mytemanipulering. I organisasjonsperspektivet ble han presentert som en sterk leder som frontet endringsprosessen. Også i entreprenørperspektivet var han tydelig som politisk entreprenør gjennom bruk av sitt nettverk innen politikk og næringsliv.

Robert Hermansen var drivkraften som de andre aktørene kunne forholde seg til. Han ble på mange måter i sentrum av endringsprosessen og kunne ta i mot og gi initiativ til aktivitet på flere fronter samtidig.

6.5. Etterord

Høye kullpriser gjør at Store Norske vil øke kullproduksjonen til 3 millioner tonn inneværende år. Det kan se ut til at selskapets overskudd kan komme over 200 millioner kr for 2004.

Kullressursen vil ved økt produksjon få kortere ”levetid”. Selskapet bruker store ressurser på letevirsomhet for å finne nye forekomster.



Figur 6.1. Netto produksjon fra 1916 til 2003

(Kilde: Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS Årsberetning og regnskap 2003)
I 2001 var prøvestollen i Svea Nord i gang. Fra dette tidspunkt benyttet selskapet ny teknologi og produksjonsutstyr for storskaladrift.

Selskapets største utfordring framover kan bli forholdet til omgivelsene og da spesielt ”miljøvernpolitikere” og Miljøverndepartementet. Den sentrale konflikten mellom vern og benyttelse av Svalbards ressurser er ennå ikke løst. Miljøverndepartementet med Børge Brende som miljøvernminister har i større grad fått gjennomslag for sine hjertesaker etter 2002 enn Store Norske har oppnådd. I dag er Børge Brende blitt næringsminister og uttrykker en mer positiv holdning til kullgruvedriften på Svalbard enn tidligere. Et godt samarbeid med Miljøverndepartementet samt en god kommunikasjon med politikere spesielt og samfunnet generelt vil være viktig for Store Norskes muligheter for videre kulldrif.

Litteraturliste

Andersen, Svein S (1997): Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design. Fagbokforlaget, Bergen

Andersen, Heine red. (1991): Videnskapsteori og metodelære. Introduksjon. Samfunnslitteratur. Frederiksberg

Arlov, Thor Bjørn (2003): Svalbards historie, Trondheim, Tapir

Arlov, Thor Bjørn red. (1991): Store Norske 75 år, Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S, Eget forlag, Longyearbyen

Barlindhaug A/S (1989): Utkast til Næringsplan for Svalbard. Utarbeidet av Barlindhaug A/S på oppdrag fra Næringsdepartementet og Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S

Barth, Fredrik (1972): The Role of the Entrepreneur in social Change in Northern Norway, Universitetsforlaget, Bergen

Berger, Peter L. and Thomas Luckmann (1967): The Social Construction of Reality, Doubleday. New York

Berger, Peter L. and Brigitte Berger and Hansfried Kellner (1973): The homeless Mind. Modernization and Consciousness, Random House, Vintage Books, New York

Bjørnvik, Kjell Inge og Haukedal, Willy (1997) : Arbeids- og lederpsykologi, Cappelen Akademisk Forlag AS, Oslo

Brunsson, Nils og Olsen, Johan P (1990): Kan organisasjonsformer velges? i Nils Brunsson og Johan P Olsen (red.) Makten att reformera. Stockholm, Carlssons

Christensen, Sverre (2003): Kapitalistisk demokrati? Norsk Næringsliv gjennom 100 år, Gyldendal akademiske

Christensen, Tom (1991): Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning, TANO, Oslo

Christensen, Tom (1994): Politisk styring og faglig uavhengighet. Reorganisering av den sentrale helseforvaltning, TANO, Oslo

DiMaggio, P.J. and W.W.Powell (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48 (April): 147-160.

DiMaggio, P.J. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. I L.G. Zucker (ed.): Institutional Patterns and Organizations. Culture and Environment. Cambridge: Mas. Ballinger.

Ebeltoft, Arne (1991): Nettverk mellom mindre bedrifter – bakgrunn og forutsetninger. Arbeidsforskningsinstituttets rapportserie, Rapport 9

Egeberg, Morten (1984): Organisasjonsutfordring i offentlig virksomhet, Aschenhoug, Oslo

Egeberg, Morten (1987): "Designing Public Organizations" i Eliassen og Kooiman (red) Managing Public Organizations. Sage

Egeberg, Morten (red.) (1989): Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap. TANO, Oslo

Eidheim, Harald (1972): Entrepreneurship in Politics: i Barth, Fredrik (red): The Role of the Entrepreneur in Social Change in Northern Norway. Universitetsforlaget. Bergen.

Gilje, Nils og Grimen, Harald (1993): Samfunnsvitenskapenes forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi, Oslo, Universitetsforlaget

Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology

Grønmo, Sigmund og Løyning, Trond (2003): Sosiale nettverk og økonomisk makt : overlappende styremedlemskap mellom norske bedrifter 1970-2000" Fagbokforlaget

Hellevik, Ottar (1999): Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Universitetsforlaget. Oslo.

Hoel, Adolf (1966): Svalbard. Svalbards historie 1596 – 1965, Bd.I – III, Oslo

Holter, Harriet og Kalleberg, Ragnvald (red) (1996): Kvalitative metoder i samfunnsforskning. Universitetsforlaget. Oslo.

Jensen, Britt-Laila (2000): Små mens jernet er varmt. En beslutningsteoretisk studie av etableringen av Universitetsstudiene på Svalbard (UNIS), Hovedoppgave i statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.

Jevnaker, Birgit H og Johnstad, Tom (1986): Intraprenørskap – bedriftsutvikling gjennom stimulering av ansatte, Arbeidsrapport nr 92, Industriøkonomisk Institutt.

Kvale, Steinar (1987): Validity in the Qualitative Research Interview. Methods 1.

Larsen, Helge O. (1985): "Politisk entreprenørskap og administrative aktivisme" i
Larsen, Helge og Aarsæther Nils (red) Kommunalt tiltaksarbeid, Universitetsforlaget,
Tromsø

Meyer, John W og Rowan, Brain (1977): Institutionalised Organizations: Formal
Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, (83): 340-363

Mintzberg, Henry (1979): An Emerging Strategy of "Direct" Research. Administrative
Science Quarterly, Vol. 24: 582-589

Nilsen, Oddbjørn (2001): Det politisk-administrative system og Svalbard-politikken.
En undersøkelse av utviklingen og endringer i den norske Svalbard-politikken.
Hovedfagsoppgave i statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.

Riise, Elisabeth (2000): Sysselmannen på Svalbard – fra tradisjonell politimester til
miljøvokter. En studie av endringsforløpet i denne statsetaten. Hovedoppgave i
statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.

Rokkan, Stein (1966): Norway : Numerical Democracy and Corporate Pluralism. I
R.A. Dahl (red): Political Oppositions in Western Democracies. New Haven : Yale
University Press

Roness, Paul G (1997): Organisasjonsendringar. Teoriar og strategiar for studiar av
endringsprosessar, Fagbokforlaget, Bergen

Røvik, Kjell Arne (1992): Den "syke" stat. Myter og moter i omstillingsarbeidet.
Universitetsforlaget, Oslo

Scott, Richard W.(1998): Organizations. Rational, Natural and Open Systems. 4.
utgave. Prentice-Hall, Inc

Sejersted, Francis (2002): Demokratisk kapitalisme, revidert utvalg, Pax, Oslo

Selznick, Philip (1957): Lederskap, oversatt i 1997 av Jon-Alfred Smith og Jon-Hjalmar Smith, Tano Aschehoug, Oslo

Skjørseth, Jon Birger (1995): The fruitfulness of Various Models in the study of International Environmental Politics, i Cooperation and Conflict, vol.30(2), s.155-178. London: Sage

Thomassen, Renate (2001): Svalbard Samfunnsdrift AS – en lokal serviceprodusent i Longyearbyen. En demokratiteoretisk studie av et aksjeselskap som lokalforvaltning. Hovedoppgave i statsvitenskap. Universitetet i Tromsø.

Yates, Douglas og Nelson, Richard R. (1978): Innovation and Implementation in Public Organizations, Mass:Heath and Co, Lexington

Yin, Robert K (1994): Case study Research. Design and Methods. – Sage Publications. London, Second Edition.

Østerud, Øyvind (1991): Statsvitenskap. Innføring i politisk analyse. Universitetsforlaget, Oslo.

Offentlige dokument og utredninger

Bergverksordning for (Spitsbergen) Svalbard. Kongelig resolusjon 7.august 1925

Innst S nr 75 (1975-76) Innstilling fra utenriks- og konstitusjonskomiteen vedrørende Svalbard

NOU 1977: Behandling av Svalbardsaker og andre polarsaker i sentraladministrasjonen (gjærevollutvalget)

St.meld. nr 39 (1974-75): Vedrørende Svalbard – Oslo, Næringsdepartementet

St.meld. nr 26 (1982-83): Miljøvern, kartlegging og forskning i polarområdene. – Oslo, Miljøverndepartementet.

St.meld. nr 40 (1985-86): Om Svalbard. – Oslo, Justisdepartementet.

St.meld.nr 50 (1990-91): Næringsstiltak på Svalbard. – Oslo, Næringsdepartementet.

St.meld. nr 22 (1994-95): Om miljøvern på Svalbard. – Oslo, Miljøverndepartementet.

St.meld. nr 9 (1999-2000): Svalbard. – Oslo, Justis- og politidepartementet.

St. prp. Nr 125 (1975-76): Statens erverv av samtlige aksjer i Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS

St. Prp. Nr 61 (1986-87): Om Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S

St. Prp. Nr 1 (1989-90): Svalbardbudsjettet

St. prp. Nr.2 (2001-2002): Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S og Svea Nord-prosjektet

Svalbard-traktaten av 9. februar 1920: Traktat mellom Norge, Amerikas Forente Stater, Danmark, Frankrike, Italia, Japan, Nederland, Storbritannia og Irland og de britiske oversjøiske besiddelser og Sverige angående Spitsbergen

Aviser og Internett

Nordlys: 05.11.97., 27.04.01., 10.05.01.

Svalbardposten:

13.03.92. "Eventyr-planer, Øritsland!" side 3

27.03.92. "- Nye kullfelter en akutt trussel for Svalbards miljø" side 6

08.05.92. "Klar støtte til kulldrift" side 11

14.08.92. "Ønsker ikke å åpne Sentralfeltet" side 3

21.08.92. "Tror på ny delelinje i Barentshavet" side 3

04.09.92. "Knapp ønsker mer forskning og videre kulldrift på Svalbard" side 3

16.10.92. "Vil bruke mer forskningspenger på Svalbard" side 11

04.12.92. "Felles miljø-nei til videre kulldrift" side 3

11.12.92. "Svalbard-traktaten og Svalbards framtid" side 6

05.02.93. "Gamle og ny sporskader på data" side 4

12.02.93. "Miljøvernorganisasjonene presser på for å få verneområde i Arktis" side 6

16.09.94. "Gruvearbeidere blir fagarbeidere" side 2

26.03.99. "Siste stein på byggverket" side 6

Verden Gang: 03.04.92.

Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS: - (<http://www.snsk.no/internet/no>, kl.10.54. 07.06.04.).

Andre kilder

Bjørnerud, Magne (1996): Store Norskes policy- /Dialog om Svalbards framtid
(Internt dokument)

Brev fra Longyearbyen Arbeiderforening til Styret i Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS 11.05.93.

Brev fra Nærings- og handelsdepartementet 10.07.00.

Brev fra Nærings- og handelsdepartementet i tilknytning til Statsbudsjettet 2001 – tilleggsbevilgning

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S: Styreprotokoller 1987 – 2001.

Styremøte: 19.-21.04.89., 03.11.92., 29.11.91., 10.04.94., 22.04.94., 23.06.94., 25.01.95., 20.07.05.95., 07.09.95., 25.01.96., 12.04.96., 24.-26.08.96., 13.12.96., 16.-17.04.97., 29.08.97., 14.10.97., 12.06.98., 06.11.98., 29.01.99., 07.09.99., 10.12.99., 24.03.00., 01.09.00., 26.01.00., 24.03.00., 26.05.00., 01.06.01.,

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S: Årsberetning og regnskap 1987 - 2003

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S (1998): Miljøstatus i et nasjonalt og internasjonalt perspektiv

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S (1999): Styrets tilrådning vedrørende undersøkelser I Sentralfeltet med sikte på gruvedrift i Svea Nord, rapport

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S (2001): Svea rapporten.
Konsekvensutredning for Svea Nord

Store Norske Spitsbergen Kulkompani A/S (2001): Forretningsplan for Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS, Våren 2001

Forkortelser :

Ap	Arbeiderpartiet
BI	Bedriftsøkonomisk Institutt
DnB	Den norske Bank
FN	Forente Nasjoner
FOU	Forskning og Utvikling
HMS	Helse, Miljø og Sikkerhet
KrF	Kristelig Folkeparti
KUF	Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet
LO	Landsorganisasjonen
LKAB	Luossavaara-Kiirunavaara Aktiebolag
NTH	Norges Tekniske Høgskole (Nå kalt NTNU : Norges Teknisk-Naturvitenskaplige Universitet)
PCB	Polyklorete Bifenyler
SFT	Statens Forurensningstilsyn
SNSG	Store Norske Spitsbergen Grubekompani AS
SNSK	Store Norske Spitsbergen Kulkompani AS
SNU	Svalbard Næringsutvikling AS
SpiTra	Spitsbergen Travel
SSD	Svalbard Samfunnsdrift AS
SINTEF	Stiftelsen for Industriell og Teknisk Forskning ved Norges Tekniske Høgskole
UNIS	Universitetsstudiene på Svalbard
VG	Verdens Gang